

UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO GRANDE DO SUL
DEPARTAMENTO DE CIÊNCIAS ADMINISTRATIVAS
CURSO DE GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO

CLARISSE DARSIE

**DESAFIOS ENCONTRADOS POR JOVENS EM SUA PRIMEIRA EXPERIÊNCIA
DE LIDERANÇA**

PORTO ALEGRE
2018

CLARISSE DARSIE

**DESAFIOS ENCONTRADOS POR JOVENS EM SUA PRIMEIRA EXPERIÊNCIA
DE LIDERANÇA**

Trabalho de conclusão de curso de graduação apresentado ao Departamento de Ciências Administrativas da Universidade Federal do Rio Grande do Sul como requisito parcial para a obtenção do título de Bacharel(a) em Administração.

Orientadora: Profa. Dra. Ângela Beatriz Busato Scheffer

PORTO ALEGRE

2018

CLARISSE DARSIE

**DESAFIOS ENCONTRADOS POR JOVENS EM SUA PRIMEIRA EXPERIÊNCIA
DE LIDERANÇA**

Trabalho de conclusão de curso de graduação apresentado ao Departamento de Ciências Administrativas da Universidade Federal do Rio Grande do Sul, como requisito parcial para a obtenção do grau de Bacharel em Administração.

Trabalho de Conclusão de Curso defendido e aprovado em: dia, mês e ano.

Banca examinadora:

Profa. Dra. Ângela Beatriz Busato Scheffer
Orientador
(UFRGS)

Profa. Dra. Maria Beatriz Rodrigues
(UFRGS)

AGRADECIMENTOS

Agradeço a minha mãe por sempre ter tido tanto orgulho de mim, me incentivando com as melhores palavras, me apoiando com os conselhos mais sinceros e abraços mais gostosos. Te amo muito.

Ao meu pai, que me ensinou que eu posso alcançar e realizar tudo que eu quiser, se eu tiver determinação. Sinto saudades tuas todos os dias e sei que tu fez de tudo para eu estar aqui.

A minha irmã, mãe e pai, Elisa, que sempre soube me acalmar nos momentos mais tensos, cuidando de mim, me amando e estando do meu lado. Eu não estaria aqui, se não fosse por ti.

A minha outra maninha, Estefânia Young, que me alimentou e cuidou de mim e do nosso lar, além de sempre ter conselhos sinceros para me apoiar. Ao Tomás Paixão e a Jéssica Venturini, só por vocês existirem.

A minha maior companheira da faculdade, Cami, que fez eu focar, quando eu não tinha foco e me ajudou inúmeras vezes, quando eu precisei. As minhas lindas Carol, Gabi, Fabi, Raq, Fran e Jú que tornaram tudo mais divertido e me emprestaram vários resumos.

Ao André Flores, minha gratidão é incondicional. É muito lindo receber ajuda de alguém, de forma tão sincera.

A Rebeca Donida, por todo o apoio sempre.

As minhas líderes, que me desenvolveram e me apoiaram, Evanisa Vieira, Gisele Nogueira, Luci Dias e Vera Leguíssamo. Muito orgulho de ter sido criada por vocês!

A todos meus outros amigos, que eu amo demais e sempre me apoiaram e me incentivaram, acreditando em mim!!!

A minha orientadora, Ângela, que escolhi por ter sido uma das melhores professoras que tive no curso de Administração. Obrigada por todo apoio!

E, por fim, aos jovens líderes entrevistados, que dividiram um pouco de suas histórias comigo. Foi muito proveitoso ter conhecido vocês e as suas trajetórias.

RESUMO

Para Robbins (2005), a maneira de exercer a liderança tem um papel crucial para compreensão comportamental de um grupo, pois é o líder quem, geralmente, dá a direção para o alcance dos objetivos. No livro Pipeline da Liderança, Charan, Drotter e Noel (2012) falam a respeito das transições que marcam a carreira de um líder, que são: gerenciar a si mesmo para gerenciar outros; gerenciar outros para gerenciar gestores; gerenciar gestores para gestor funcional; gestor funcional para gestor de negócios; gestor de negócios para gestor de grupo e gestor de grupo para gestor corporativo. Como objetivo geral, a pesquisa busca analisar e identificar os principais desafios que jovens líderes encontram em sua primeira experiência de liderança. Os objetivos específicos são: descrever como acontece essa primeira experiência para esses jovens e de que modo a enfrentam; verificar as principais dificuldades que encontram em sua primeira experiência de liderança; e identificar e caracterizar o que facilitaria o processo de transição de gerir a si próprios para gerir outros indivíduos. O método utilizado foi qualitativo, com entrevistas dirigidas, através de um roteiro de questões semiestruturado. A partir das entrevistas, percebeu-se a importância de uma transição gradual, do primeiro nível do pipeline, gerenciar a si mesmo, para gerenciar outros colaboradores; a importância do colaborador compreender e conhecer com totalidade os processos que são executados pela equipe, antes de liderá-los; que o acompanhamento e o direcionamento dessa transição, por parte do gestor ou de um membro da organização, mais experiente, torna o processo mais ameno e assertivo.

Palavras-chaves: jovens profissionais; liderança; experiência; desafios.

ABSTRACT

For Robbins (2005), the way leadership is exercised has a crucial role for the behavioral comprehensions of a group, as it's the leader who generally gives direction for goal achievement. On *Pipeline da Liderança* book, Charan, Drotter and Noel (2012) speak about the transitions that mark a leader's career, which are: manage themselves to manage others; manage others to manage managers, manage managers to functional manager; functional manager to operations manager; operations manager to group manager and group manager to corporative manager. The research has the main objective of identify and analyze the main challenges which young leaders find in their first leadership experiences. The specific objectives are: describe how this young leaders' first experience happens and how they face them; verify the main difficulties they find in their experiences and identify and characterize what would facilitate the transition process from managing their selves to managing other individuals. The quantitative method was used, with directed interviews, through a semi-structured question's script. By the interviews, it was possible to observe the importance of a gradual transition from the first pipeline level – managing yourself to manage others; the importance of comprehending and knowing with totality the processes which are executed by the team members before leading them; that the transition monitoring and guidance by the manager or other more experienced organization member, turns the process more pleasant and assertive.

Key words: young professionals; leadership; experience; challenges.

LISTA DE QUADROS

Quadro 1 - Participantes do Estudo	28
Quadro 2 - Macro e Microcategorias de Análise	29
Quadro 3 - Características e Competências de um Bom Líder x Concepção dos Entrevistados.....	36

LISTA DE FIGURAS

Figura 1 - Esquema da Liderança Situacional.....	20
Figura 2 - Habilidades Esperadas	23
Figura 3 - Pipeline da Liderança.....	25

SUMÁRIO

1 DEFINIÇÃO DO TEMA	17
1.2 OBJETIVOS.....	13
1.2 Objetivo Geral.....	13
1.2 Objetivos Específicos	13
2 REFERENCIAL TEÓRICO.....	14
2.1 Liderança	14
2.1.1 Análise Teórico-Conceitual	14
2.1.1.1 Breve Histórico das teorias de liderança	16
2.1.1.2 Teoria dos Traços - Foco: Figura do Líder e Suas Características	17
2.1.1.3 Teorias Comportamentais - Teoria dos Estilos de Lideranças - Foco: Líder e Liderados.....	17
2.1.1.4 Teorias Contingenciais - Teorias Situacionais - Foco: Líder, Liderados e Situação	19
2.1.1.5 Teoria da Gestão do Simbólico	21
2.1.2 Formação de Líderes: O Modelo PIPELINE DE LIDERANÇA.....	22
3 METODOLOGIA	27
4 ANÁLISE DOS RESULTADOS	29
4.1 Transição	29
4.1.1 Transição Gradual x Oportunidade de Momento.....	30
4.1.2 Competências Técnicas x Competências de Liderança	32
4.1.3 Autopercepção referente a Características e Competências de Liderança x Ser um Bom Líder na Concepção dos Entrevistados	36
4.2 Desafios e Dificuldades	41
4.2.1 Falta de Direcionamento, Apoio e Ineficiência do Gestor.....	42
4.2.2 Centralização de Tarefas	44
4.2.3 Conciliar estilos de Liderança.....	46
4.3 Processo de Desenvolvimento: Facilitadores	48
4.3.1 Acompanhamento do Gestor	48
4.3.2 Investimento da Organização em Desenvolvimento	49
4.3.3 Autodesenvolvimento	50
5 CONSIDERAÇÕES FINAIS	52

REFERÊNCIAS.....55

APENDICE 1 - Roteiro de Entrevistas.....57

APENDICE 2 - Termo de Consentimento.....59

1 DEFINIÇÃO DO TEMA

Para Robbins (2005), a maneira com a qual é exercida a liderança tem um papel crucial para compreensão comportamental de um grupo, pois é o líder quem, geralmente, dá a direção para o alcance dos objetivos. Ele afirma que a liderança é a capacidade de influenciar um grupo para alcançar suas metas. Na mesma linha, Kouzes e Posner (1997) definem liderança como a arte de mobilizar os outros para que desejem lutar por aspirações compartilhadas.

Sendo assim, podemos entender que os autores definem os líderes como figuras fundamentais em uma equipe, sendo eles os principais motivadores e influenciadores das mesmas e, além disso, exemplos a serem seguidos. Assim, temos que o papel do líder é fundamental para um bom desempenho da equipe liderada e, conseqüentemente, para os resultados da organização. Reforçando essa ideia, Duarte e Papa (2011, p. 365) destacam: “As atuais exigências do mercado apontam para a necessidade de profissionais com múltiplas competências. Os líderes hoje desempenham um papel fundamental na eficácia dos grupos e das organizações, sendo, muitas vezes, sinalizadores do sucesso ou fracasso organizacional”.

No livro Pipeline da Liderança, Charan, Drotter e Noel (2012) falam a respeito das transições, as quais marcam a carreira de um líder, que são: gerenciar a si mesmo para gerenciar outros; gerenciar outros para gerenciar gestores; gerenciar gestores para gestor funcional; gestor funcional para gestor de negócios; gestor de negócios para gestor de grupo e gestor de grupo para gestor corporativo. Segundo os autores, grande parte dos novos líderes enfrenta grandes dificuldades ao liderarem uma equipe, pois não estão preparados para essa transição, problema que pode ter impacto significativo sobre a pessoa e a organização. Os autores afirmam, também, que podemos relacionar essas dificuldades e falhas a falta de treinamento e direcionamento desses novos gestores.

O processo de transição de gestor de si mesmo para gerir outras pessoas exige uma grande transição, na qual devem ser desenvolvidas: novas habilidades, ou competências necessárias para executar essas novas responsabilidades; novo quadro temporal, que orientará o trabalho do líder; novos valores profissionais, o que o indivíduo considera importante e que, dessa forma, passa ser foco de seus esforços (CHARAN, DROTTER E NOEL, 2012).

Reforçando essa ideia, segundo Charan, Drotter e Noel (2012), o sucesso para o gestor de primeira viagem necessita de uma grande transição, para a qual a maioria não estaria adequadamente preparada. Ainda, segundo os autores, o aspecto mais difícil dessa transição seria o fato de os gerentes de primeiro nível serem responsáveis por certificarem o trabalho, ao invés de realizá-lo. Dessa forma, destacam que a liderança requer assimilação de novas atitudes sobre o que importa no trabalho, e que uma liderança relevante exige desenvolvimento de novas competências e uma nova atitude em relação ao tempo (CHARAN, DROTTER e NOEL, 2012).

Com isso, o presente estudo buscou compreender os desafios vivenciados por indivíduos que vivenciam, ainda jovens, o desafio da liderança e que procuram se desenvolver, partindo da etapa de serem constantemente direcionados e gerirem a si próprios, para gerir outros e motivá-los. Diante desse contexto, este trabalho procurou responder a seguinte questão: **Quais as principais dificuldades e desafios que jovens líderes encontram em sua primeira experiência de liderança?**

O tema do presente trabalho decorre, inicialmente, das dificuldades que a própria autora encontrou ao assumir um cargo de liderança em uma instituição financeira (IF). Além da falta de treinamento, há uma grande dificuldade de delegar as tarefas para aqueles que antes eram seus colegas.

No atual cenário, no qual os jovens estão gradualmente ocupando cargos de liderança, ou simplesmente exercendo o papel de líderes, o entendimento sobre as dificuldades que encontram se torna de suma importância. Nesse contexto, esse estudo busca conhecer essas dificuldades e verificar de que forma poderiam ser amenizadas, buscando meios que se adaptem a realidade desses jovens.

Assim, o presente trabalho procura ser proveitoso para jovens em sua primeira experiência como líderes, ajudando-os a entender os desafios que encontrarão e como superá-los, para que assim consigam acelerar seu desenvolvimento. Além disso, busca trazer conhecimentos benéficos para as organizações que dão oportunidades a esses jovens, contribuindo e orientando de forma a oferecerem maior suporte e direcionamento para esses os mesmos.

1.2 OBJETIVOS

Na presente seção, apresentam-se os objetivos gerais e específicos da pesquisa.

1.2.1 Objetivo Geral

Analisar e identificar os principais desafios que jovens líderes encontram em sua primeira experiência de liderança.

1.2.2 Objetivos Específicos

- Descrever como acontece essa primeira experiência para esses jovens e de que modo a enfrentam;
- Verificar as principais dificuldades que encontram em sua primeira experiência de liderança;
- Identificar e caracterizar o que facilitaria o processo de transição de gerir a si próprios para gerir outros indivíduos.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

A fundamentação teórica foi dividida em dois blocos. No primeiro, a liderança será definida no âmbito teórico-conceitual, através da explanação do significado de ser líder e exposição de um breve histórico das teorias de liderança. No segundo, será exposto o modelo do Pipeline da Liderança que será usado como base no presente estudo. Tal modelo aborda as etapas de: gerenciar a si mesmo para gerenciar outros; gerenciar outros para gerenciar gestores; gerenciar gestores para gestor funcional; gestor funcional para gestor de negócios; gestor de negócios para gestor de grupo e gestor de grupo para gestor corporativo.

2.1 Liderança

2.1.1 Análise Teórico-Conceitual

Segundo Lazzarin, Consorti e Biazin (2011), liderar significa orientar, controlar, dirigir, analisar e influenciar pessoas em direção a um objetivo. A liderança, segundo os autores, pode ser entendida como um caminho a ser trilhado e, portanto, sem um fim. Durante esse caminho, é concebida a *expertise* em se relacionar com o outro, que gera comunicação constante e torna propícia a troca de ideias na busca de objetivos em comum (LAZZARIN, CONSORTI e BIAZIN, 2011).

Limongi-França e Arellano (2002, p.259) apontam que:

A liderança é um processo social no qual se estabelecem relações de influência entre as pessoas. O núcleo desse processo de interação é composto do líder ou líderes, seus liderados, um fato e um momento social. O processo de liderança se verifica em infinitas situações: na família, na escola, no esporte, na política no trabalho, no comércio, na vida pública ou em espaços privados (LIMONGI-FRANÇA E ARELLANO, 2002, p. 259).

É importante ressaltar que um líder não ocupa, necessariamente, um cargo de chefia. Líder pode ser um colaborador do mais baixo setor da organização que consegue, dentro de seus limites, colaborar com o alcance de seus próprios

objetivos e, principalmente, dos objetivos organizacionais (LAZZARIN, CONSORTI e BIAZIN, 2011).

Complementando essa idéia, Tannenbaum, Weschler e Massarik (1972, p. 42) destacam que liderança é “a influência interpessoal exercida numa situação, por intermédio do processo de comunicação, para que seja atingida uma meta ou metas especificadas”. Os autores apontam que é através da comunicação que surge a construção de uma relação de influência entre líderes e liderados em prol de objetivos.

Dessa forma, os autores citados trazem que o relacionamento interpessoal é fundamental para o exercício da liderança e que o processo de liderança não se dá necessariamente quando o indivíduo ocupa um cargo de gestor formalmente, podendo ocorrer nos mais diferentes tipos de situação (LIMONGI-FRANÇA E ARELLANO, 2002; LAZZARIN, CONSORTI e BIAZIN, 2011). Esse último aspecto é de suma importância, pois muitas das primeiras experiências de liderança podem ocorrer de maneiras não formais, como: em grupos escolares, na família, no esporte, na política, entre outros.

Na medida em que, como já citado por Kouzes e Posner (1997), liderança é a arte de mobilizar os outros para que desejem lutar por aspirações compartilhadas, o domínio dessa arte viria apenas com o domínio de si mesmo. Assim, o desenvolvimento da liderança estaria completamente atrelado ao processo de autodesenvolvimento (KOUZES e POSNER, 1997).

Para Bergamini (1994), existem dois aspectos comuns nas definições de liderança. O primeiro refere-se à liderança ser ligada a um fenômeno grupal, envolvendo duas ou mais pessoas. O segundo aspecto refere-se, ao já citado, à liderança como um processo de influência intencional exercida pelo líder para com seus seguidores. Assim, a autora destaca que seguidores ou subordinados do líder geralmente são sensíveis às ações e ideias do mesmo, podendo ser influenciados, através da comunicação humana, para a realização de um ou mais objetivos específicos (BERGAMINI, 1994). Podemos, assim, reforçar essa ideia, conforme definição de Robbins (2002, p. 371): “Liderança - processo de influência pelo qual os indivíduos, com suas ações, facilitam o movimento de um grupo de pessoas rumo a metas comuns ou compartilhadas”.

Tem-se, então, que outro elemento importante na contextualização do líder é o poder que ele exerce em seus subordinados. Para Blanchard et al. (2007, p.15),

liderança seria a “capacidade de influenciar os outros a liberar seu poder e potencial de forma a impactar o bem maior”. O autor define o processo de empoderamento do líder como um processo, onde o mesmo influencia a liberação do poder que existe em cada subordinado - seu conhecimento, suas experiências e sua motivação. Somente assim, o líder poderia direcionar tais potenciais a fim de alcançar resultados positivos para a organização (BLANCHARD et al., 2007, p. 88).

Vemos, assim, que o líder, através da sua influência, estimularia o liderado a liberar o seu poder para impactar no bem maior, tendo consequências na própria sustentabilidade das organizações. Isso quer dizer que o líder acabaria desenvolvendo o liderado de modo a que esse venha a liberar seu potencial de desenvolvimento e de liderança. Então, além de contribuir mais, aos poucos, os liderados se desenvolveriam para também se tornarem líderes.

2.1.1.1 Breve Histórico das teorias de liderança

Ao longo dos anos, muitos estudos foram realizados acerca do assunto liderança, e a concepção do “líder ideal” foi cada vez mais se aproximando de uma utopia. Conforme destaca Bergamini (1994), percebe-se que há muitas óticas divergentes no que se refere às definições de liderança e de líder. Conforme a autora, alguns teóricos estudam a liderança voltando sua atenção para o líder, bem como características próprias de suas personalidades, que seriam responsáveis por sua eficácia.

Azevedo (2002) complementa, elucidando que outros estudiosos trazem a perspectiva do estilo de liderança, mudando o foco das características do líder para seu comportamento e, conseqüentemente, para a perspectiva de seu treinamento. Assim, procura-se delinear os diferentes tipos de liderança, observando as ações do líder e como elas influenciam os liderados, focando a atenção não apenas na figura do líder como, também, na do liderado (BERGAMINI, 1994).

Azevedo (2002) traz um terceiro grupo de estudiosos procura, ainda, analisar as circunstâncias que determinam a eficácia do líder, buscando compreender as variáveis do meio ambiente, e quais seriam as variáveis capazes de influenciar no desenvolvimento do vínculo líder-liderado. Azevedo (2002) destaca que, a partir dos anos 80, se constitui uma nova perspectiva da liderança, tendo por base as ideias da gestão pelo simbólico, envolvendo a “liderança carismática”, a “liderança visionária”

e a “liderança transformacional”. O que os autores desse grupo ressaltam é que as perspectivas representam mais uma mudança de ênfase, que uma evolução das teorias anteriores (BRYMAN, 1996).

Percebe-se, portanto, evolução na literatura encontrada sobre liderança. O conhecimento e a análise dos diferentes pontos de vista explanados tornam-se imprescindíveis para um panorama completo a respeito do assunto, bem como para a compreensão completa dos aspectos atuais de liderança.

2.1.1.2 Teoria dos Traços - Foco: Figura do Líder e Suas Características

Segundo Davel, Machado e Grave (2000), uma das teorias pioneiras acerca da liderança foi a Teoria dos Traços, que predominou até o final dos anos 40. Conforme destaca Bergamini (1994), essa teoria originou-se a partir do estudo de pesquisas disponíveis a respeito de liderança, dentre os períodos de 1904 a 1948. Através de análise, os pesquisadores isolaram traços de personalidade considerados como típicos de bons líderes. Tais traços foram identificados e classificados como traços de: capacidade, realização, responsabilidade, participação e condição social (JENNINGS, 1970; BERGAMINI, 1994). Para os pesquisadores, as características e os traços da liderança eram inatos, não podendo ser aprendidos ou desenvolvidos.

Como destaca Bergamini (1994), as características dos líderes passaram a ser estudadas dentro de uma perspectiva universalista, como elementos em si mesmos, não dependendo, assim, de situações e demais variáveis em meio às quais estejam em ação (BERGAMINI, 1994). Iniciou-se, portanto, uma busca para retratar os líderes como são, tendo a premissa de que não seriam desenvolvidos ao longo de experiências de vida. Suas características seriam atávicas, desconsiderando outras variáveis, como o contexto em que estão inseridos e as necessidades ou características do grupo que lideram.

Conforme destaca Nunes (2009):

Enquanto para a Teoria dos Traços a liderança era inata, os estudos que se configuraram a partir de 1950 reconheciam que, uma vez identificados os comportamentos responsáveis pela liderança eficaz, poder-se-ia treinar as pessoas na direção de tais comportamentos. No entanto, esses estudos não foram capazes de chegar a dados conclusivos sobre um único e melhor estilo. Fatores como as diferenças culturais nos

liderados e na situação mostraram-se importantes para determinar qual estilo de liderança seria mais adequado adotar (NUNES, 2009, p. 3)

2.1.1.3 Teorias Comportamentais - Teoria dos Estilos de Lideranças - Foco: Líder e Liderados

Seguindo a evolução das pesquisas, Bergamini (1994) aponta que, no início dos anos 50, surge o enfoque nos estilos de liderança. Nesse momento os pesquisadores buscavam entender como um bom líder deveria agir e quais comportamentos deveria adotar. Assim, priorizaram evidenciar as reações entre os tipos de comportamento do líder e a eficácia de sua liderança. Conforme Nunes (2009), dois estilos exemplificam os resultados encontrados em tais estudos: o comportamento autocrático e o comportamento democrático. Hersey e Blanchard (1977) afirmam que, no primeiro estilo, autocrático, o interesse do líder pela tarefa fica mais acentuado. No segundo, democrático, o interesse do líder encontra-se nas relações humanas (HERSEY e BLANCHARD, 1977).

Conforme os autores, no estilo democrático de liderança os programas podem ser discutidos pelo grupo, até que, em conjunto, cheguem a decisões (HERSEY E BLANCHARD, 1977). Dessa forma, o líder agiria identificando as necessidades e anseios dos liderados, através de identificação com o grupo. Conforme Duarte e Papa (2011), esse tipo de liderança pode ser chamado de liderança participativa ou consultiva. O líder, portanto, seria um facilitador do grupo, estabelecendo parceria com os subordinados e abrindo discussões de planejamentos de trabalho. Duarte e Papa (2011) destacam ainda que, de tal forma, os liderados respondem com produtividade, qualidade, satisfação, responsabilidade, comprometimento, e sentem-se motivados e confiantes a sugerirem melhorias.

Já no estilo de liderança autocrático, a maneira de liderar e a postura adotada é diferente, conforme destacam Hersey e Blanchard (1977), sendo o foco do líder a tarefa. “No estilo autoritário todos os programas são estabelecidos pelo líder” (HERSEY; BLANCHARD, 1977, p. 90). Conforme apontam Duarte e Papa (2011), o líder autocrático faz o planejamento sem a participação e a opinião do grupo, decidindo as técnicas de execução e a distribuição das mesmas, adotando uma postura intimidadora que provoca tensão e frustração no grupo.

Duarte e Papa (2011) ressaltam, ainda, um terceiro tipo de comportamento de líder: o estilo liberal. Nesse caso, o líder não foca sua preocupação nas tarefas ou em seus liderados, e não impõe regras ao grupo,

participando de forma mínima. Assim, o grupo de liderados é responsável por tomar decisões, dividir tarefas e planejar a execução das mesmas. “Este estilo de comportamento permite que os membros do grupo façam o que desejam fazer. Não se estabelecem programas ou processos” (HERSEY; BLANCHARD, 1977, p. 91).

Conforme destaca Nunes (2009):

Fatores como as diferenças culturais nos liderados e na situação mostraram-se importantes para determinar qual estilo de liderança seria mais adequado adotar. Assim, a impossibilidade de ambos os enfoques darem conta de explicar a eficácia da liderança levou à busca por outras variáveis que se relacionam ao contexto em que o líder atua, surgindo então a abordagem Situacional (NUNES, 2009, p.03)

De acordo com a citação de Nunes (2009), diferenças culturais entre os liderados e o contexto no qual se encontram, fazem com que não seja tão simples a experiência de liderar. Não há padrões de paradigmas comportamentais que o líder deva assumir que se encaixariam em todas as situações, contextos e culturas que surgissem durante a experiência de liderança. Surge daí a ideia de que o líder deva se adaptar aos diferentes contextos, através da Liderança Situacional (NUNES, 2009).

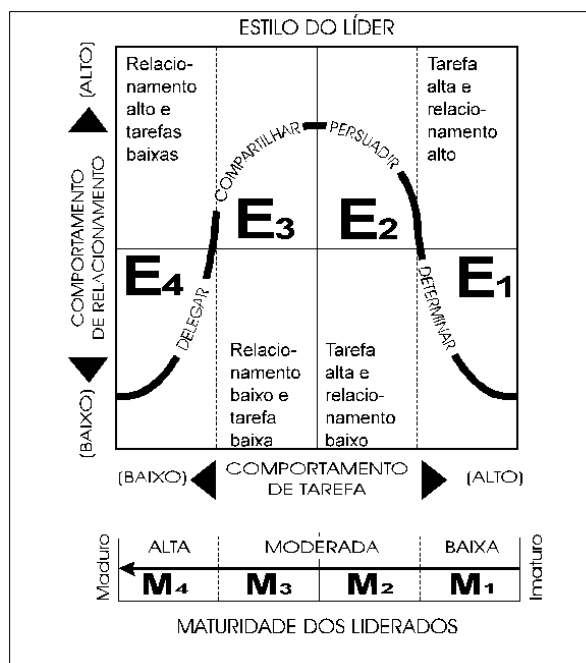
2.1.1.4 Teorias Contingenciais - Teorias Situacionais - Foco: Líder, Liderados e Situação

A teoria de liderança situacional expõe a importância e a capacidade do líder em reconhecer o nível de maturidade de seu liderado, adequando-se ao nível de desenvolvimento do mesmo (BLANCHARD et al., 2007). Torna-se papel dos líderes identificar as necessidades do liderado quanto ao acompanhamento e desenvolvimento das tarefas e, além disso, desenvolver seus funcionários.

De acordo com HERSEY & BLANCHARD (1977), a Liderança Situacional baseia-se numa inter-relação entre a quantidade de orientações e direções (comportamento de tarefa) que o líder oferece, a quantidade de apoio sócio-emocional (comportamento de relacionamento) oferecido pelo líder e o nível de prontidão (maturidade) dos subordinados, no que diz respeito ao desempenho de uma tarefa, função ou objetivo específico.

Os autores apontam que “para que uma pessoa seja incentivada a dar o melhor de si, a liderança deve se adequar ao nível de desenvolvimento em que essa pessoa se encontra” (BLANCHARD et al., 2007, p. 110). Na figura abaixo, apresenta-se o esquema geral da Liderança Situacional:

Figura 1 – Esquema da Liderança Situacional



Fonte: HERSEY, P.; BLANCHARD, 1977.

Conforme estrutura de HERSEY, P.; BLANCHARD (1977), são propostas quatro estilos de liderança: determinar (E1), persuadir (E2), compartilhar (E3) e delegar (E4), que envolvem uma combinação de comportamento de tarefa e de relacionamento. A maturidade dos liderados é apresentada dentro de um contínuo (imaturo/maduro) em quatro níveis: baixo (M1), baixo a moderado (M2), moderado a alto (M3) e alto (M4).

Assim, os autores salientam que não existe um único modo de influenciar as pessoas. O estilo de liderança que se deve adotar com indivíduos ou grupos depende do nível de maturidade das pessoas que o líder deseja influenciar (HERSEY, P.; BLANCHARD 1977).

O estilo de liderança situacional ou contingencial se torna de suma importância para nossos estudos pois, nele, é considerada ação do líder e como ele se comporta. Além disso, considera-se o perfil do liderado e como ele percebe a ação do líder e, por fim, é considerado o contexto e a situação que os mesmos estão

inseridos. O contexto, assim, se torna um dos aspectos mais importantes e uma força condicionaria para exercer o papel de líder. No contexto do presente estudo, a primeira experiência de liderança, a análise situacional é importante no aspecto do líder.

Como destaca Blanchard: “A partir desenvolvimento de indivíduos e de equipes autogeridas, que substituam a hierarquia, que gerentes podem assumir com maior facilidade seus novos, e mais influentes, papéis como incentivadores, mentores e líderes de equipe.” (BLANCHARD et al., 2007, p. 92). Assim podemos observar a importância do desenvolvimento da equipe, do potencial dos colaboradores e da criação de uma certa autonomia dos mesmos na execução dos processos. Com isso, o líder acaba desenvolvendo os indivíduos com potencial para um dia ocupar a sua posição e, conseqüentemente, acaba podendo ter tempo e espaço para se desenvolver para assim evoluir.

2.1.1.5 Teoria da Gestão do Simbólico

Conforme Azevedo (2002), na Gestão do Simbólico, o líder define e explana a realidade organizacional para os liderados. Promove, assim, valores que geram significados compartilhados, proporcionando o direcionamento para a mudança, a confiança, o orgulho e a inspiração. Através de sua articulação, o líder influencia os liderados acerca de sua visão sobre a organização e da missão da mesma (AZEVEDO, 2002).

Assim, Azevedo (2002) aponta que o conceito de liderança envolve, em suas definições mais usuais, três importantes elementos: influência, grupo e objetivo. Para a autora, os líderes tratariam de influenciar, induzir e impactar o comportamento de outros, sendo esse processo em um contexto grupal. A ideia de direção teria o sentido de direcionar objetivos, tarefa do líder. A autora aponta que tais elementos foram utilizados em teorias até a metade dos anos 80. Após, as definições utilizadas trazem a ideia da “gestão do simbólico”. Nessa perspectiva a característica fundamental desse tipo de gestão seria promover os valores compartilhados sobre a natureza da organização (AZEVEDO, 2002).

Assim, além de reforçar as ideias tratadas anteriormente pelos autores citados com a “gestão do simbólico”, os autores trazem a importância do compartilhamento de valores sobre a natureza da organização, fazendo com que os

mesmos não sejam apenas de interesse do líder, mas de toda a equipe, o que geraria o engajamento de todos.

2.1.2 Formação de Líderes: O Modelo PIPELINE DE LIDERANÇA

O modelo de estudo escolhido foi o Pipeline de Liderança, desenvolvido por Ram Charam, Stephen Drotter e Jamel Noel (2012), que serve para planejar o desenvolvimento de novos líderes, organizando sua evolução, medindo seus resultados e avaliando suas competências. O nome do arquétipo se dá, pois segue uma estrutura de encanamento (tradução livre de pipeline), no qual existem seis dobras. Analogicamente, cada uma das dobras representa transições na carreira de um líder. Em cada uma dessas transições o gestor passa por diferentes experiências, as quais vão exigindo desenvolvimento para superar os novos desafios que cada etapa da liderança traz. Assim, a teoria parte do pressuposto que há mais de um nível de liderança em cada organização e que cada um desses níveis exige diferentes requisitos, compondo uma cadeia de liderança. Dessa forma, torna-se de suma importância identificar quais as mudanças necessárias para cada troca de nível.

Segundo Ram Charam, Drotter e Noel (2012), tais mudanças são analisadas em três diferentes dimensões: Habilidades, Aplicação do Tempo e Valores, sendo:

- Habilidades: as novas competências necessárias para executar novas responsabilidades;
- Aplicação de tempo: o novo quadro temporal que orienta o trabalho do líder;
- Valores profissionais: o que as pessoas acreditam ser importante e que, dessa forma, passa a ser foco dos seus esforços.

Na figura abaixo, podemos verificar as dimensões acima citadas e algumas das habilidades, Planejamento do Tempo e valores profissionais esperados dos gerentes de primeiro nível:

Figura 2 – Habilidades esperadas

Passagem 1: Gestão de primeira viagem		
Colaborador individual	x	Gerente de primeiro nível
Habilidades <ul style="list-style-type: none"> ▪ Domínio técnico ou específico à área de atuação profissional ▪ Trabalho em equipe ▪ Desenvolvimento de relacionamentos visando benefícios e resultados pessoais* ▪ Utilização de ferramentas, processos e procedimentos da empresa 		Habilidades <ul style="list-style-type: none"> ▪ Planejamento – projetos, orçamento, força de trabalho ▪ Definição do cargo ▪ Seleção (de pessoal) ▪ Delegação ▪ Monitoramento do desempenho ▪ Coaching e feedback ▪ Mensuração do desempenho ▪ Remuneração e motivação ▪ Comunicação e clima organizacional ▪ Desenvolvimento de relacionamentos para cima, para baixo e horizontalmente, visando o benefício da unidade ▪ Aquisição de recursos
Aplicação de tempo <ul style="list-style-type: none"> ▪ Disciplina diária – chegada, saída ▪ Cumprir prazos pessoais para os projetos – normalmente no curto prazo, por meio da gestão do próprio tempo 		Aplicação de tempo <ul style="list-style-type: none"> ▪ Planejamento anual – orçamentos, projetos ▪ Disponibilizar tempo para os subordinados – solicitado tanto por você quanto por eles ▪ Definir prioridades para a unidade e a equipe ▪ Tempo de comunicação com outras unidades, clientes, fornecedores
Valores profissionais <ul style="list-style-type: none"> ▪ Obter resultados por meio do domínio profissional* ▪ Trabalho de alta qualidade – técnico ou específico à área de atuação ▪ Aceitação dos valores da empresa 		Valores profissionais <ul style="list-style-type: none"> ▪ Obter resultados por meio dos outros ▪ Sucesso dos subordinados diretos ▪ Trabalho e métodos gerenciais ▪ Sucesso da unidade ▪ Ver-se como um gestor ▪ Integridade visível

Fonte: Drotter Human Resources, Inc.

* Fatores que devem ser extremamente reduzidos ou deixados para trás quando a pessoa se torna gestor de primeiro nível.

Fonte: Charan et al (2012)

A primeira passagem do pipeline é a de gerenciar a si mesmo para gerenciar outros. Nessa transição, o primeiro exercício é de se desvincular de ser um produtor/executor e começar a fazer outros produzirem e delegar as tarefas. Assim, nesse processo o líder aumenta suas competências individuais e o ponto crítico é a conciliação do tempo de realização de suas atividades e o tempo para supervisão e suporte aos funcionários, mensurando tempo de execução para as tarefas dos mesmos. Conforme destacam Charan, Drotter, & Noel (2012, p.17): “As habilidades que as pessoas devem aprender nesta primeira transição de liderança incluem planejar o trabalho, preencher postos de trabalho, atribuir tarefas, motivar, aplicar o *coaching* e medir o trabalho dos outros”. Segundo os autores, para ajudar os novos gestores nessa transição, as organizações devem preparar os mesmos treinando-os, deixando claro quais novas habilidades, atitudes, alocação de tempo e valores os gestores devem apresentar.

A segunda passagem é a de gerenciar outros a gerenciar gerentes. Nessa etapa, os indivíduos devem trabalhar exclusivamente na gestão. Assim, as tarefas individuais não fazem mais parte do escopo de trabalho dos gestores. Diferentes

habilidades passam a ser necessárias e devem ser desenvolvidas, como a capacidade de selecionar as pessoas que devem percorrer a primeira passagem, além de atribuir atividades gerenciais e de liderança a tais pessoas, e saber mensurar seu desempenho, orientar e direcionar quando necessário. Nessa passagem, os gestores devem começar a se voltar às questões estratégicas, que sustentam o negócio como um todo.

A terceira passagem é a de gerenciar gerentes para se tornarem gerentes da operação. Nessa fase, a comunicação com o nível do colaborador individual agora requer penetrar em, pelo menos, duas camadas de gestão, o que demanda o desenvolvimento da habilidade de comunicação. Em tal etapa, os gestores devem se tornar estrategistas extremamente qualificados, não apenas em suas funções de especialidade, mas também mesclando estratégia funcional à estratégia de negócios em geral. O tempo deve ser utilizado para participar de reuniões da equipe de negócios e trabalhar com outros gerentes funcionais. O tempo gasto com atividades puramente funcionais deve ser reduzido, tornando-se de suma importância que os gestores funcionais saibam delegar aos seus subordinados diretos a responsabilidade de supervisionar muitas tarefas funcionais.

A quarta passagem é a de gerente da operação para gerente de negócios. Essa transição costuma ser a mais gratificante, mas também a mais desafiante transição da carreira de um gestor, além de ser vital para as organizações. Aqui é possível perceber uma relação clara entre o empenho e os resultados do mercado. Esses gestores são responsáveis por integrar as funções. A principal mudança é que a análise dos planos e propostas não é mais vista tecnicamente, e sim prevendo lucros de longo prazo. As metas devem ser equilibradas e antecipadas, pois esse gerente é responsável pelo resultado da organização, por isso o momento requer muita reflexão. Além disso, os gestores de negócios devem aprender a confiar, aceitar conselhos e receber *feedback* de todos os gestores funcionais, mesmo quando nunca trabalharam diretamente nessas funções.

A quinta passagem é a de gerente de negócios a gerente de grupo. Nesse nível, os gestores de grupo precisam dominar a análise da estratégia com objetivos de alocação de capital e de pessoal, o que envolve aprender a fazer as perguntas certas, analisar os dados corretos e aplicar a perspectiva corporativa certa para definir qual a estratégia tem maiores chances de sucesso. Dessa forma, escolher qual deveria ser financiada. Além disso, devem saber atuar no desenvolvimento de

gestores de negócios e ter a habilidade de avaliar se possuem as competências essenciais.

A sexta passagem é a de gerente de grupo a gestor de uma empresa. Nessa posição é essencial motivar todos através da comunicação. Nessa transição, as habilidades não têm tanta importância quanto os valores do líder. Ser visionário, ter visão globalizada, entregar relatórios financeiros consistentes e ter a capacidade de definir o rumo da empresa são alguns dos valores essenciais.

As seis transições propostas pelo autor são identificadas conforme a figura 4, a seguir:

Figura 3 – Pipeline da Liderança



Fonte: Cipriano (2015).

Para o presente estudo, entende-se liderança como o ato de, através do relacionamento e da influência interpessoal e da comunicação, gerir uma equipe, direcionando-a da maneira mais adequada para obtenção de melhores resultados. Entende-se liderança como ação voltada ao constante desenvolvimento do potencial de uma equipe, bem como voltada ao desenvolvimento de jovens líderes, numa ação contínua, com vistas a sustentabilidade da organização.

Para o presente estudo, serão focalizados os três primeiros níveis do Pipeline: (1) o de gerenciar a si mesmo (P0), onde se observará o processo de transição entre gerir a si mesmo e gerir outros; (2) o segundo nível, de gerenciar os outros (P1), no qual serão analisados os desafios e potencialidades desses jovens líderes; e (3) o terceiro nível do pipeline, o de gerenciar gerentes (p2). Nesse, será observado se os gestores desses jovens líderes acompanharam e desenvolveram e o impacto da gestão dos mesmos nessa cadeia de liderança.

3 METODOLOGIA

Com intuito de identificar as principais dificuldades e desafios encontrados pelos jovens ao atuarem pela primeira vez como líderes, foi desenvolvido um estudo qualitativo com jovens líderes da cidade de Porto Alegre. O estudo qualitativo se caracteriza por não se preocupar com a quantidade numérica, mas com o aprofundamento da compreensão de um grupo social.

Para os estudos de caso naturalísticos ou que priorizam a abordagem qualitativa da pesquisa, as características consideradas fundamentais são a interpretação dos dados feita no contexto; a busca constante de novas respostas e indagações; a retratação completa e profunda da realidade; o uso de uma variedade de fontes de informação; a possibilidade de generalizações naturalísticas e a revelação dos diferentes pontos de vista sobre o objeto de estudo (VENTURA, 2007, p. 384).

A fim de obter um melhor entendimento sobre o tema gerador da presente pesquisa, buscou-se por indivíduos que tivessem exercido seu primeiro papel como líderes anteriormente aos trinta anos de idade. Além disso, buscou-se indivíduos com experiência pelo período mínimo de seis meses, para que pudessem ter uma percepção mais consolidada referente aos seus desempenhos enquanto líderes. Esses indivíduos foram selecionados de modo aleatório, com intuito de obter uma diversidade quanto ao tipo de organização que atuam/atuavam como líderes e cultura organizacional destas organizações. Para tanto, foi solicitado através da página do *Facebook* da Escola de Administração o apoio de 10 voluntários.

Na busca por compreender como ocorreu essa transição, foram realizadas entrevistas dirigidas, através de um roteiro de questões semiestruturados (APÊNDICE 1). Nesse encontro foi também apresentado o termo de consentimento do estudo (APÊNDICE 2).

O quadro abaixo apresenta as principais características dos participantes do estudo:

Quadro 1 – participantes do estudo:

Entrevistado (a)	Idade	Idade-1ª Experiência	Formação	Tempo no Cargo	Porte Empresa	Quant Equipe	Cargo
E1	26	25	Graduação em Design	8 meses	GRANDE	3	Coordenadora de Estilo
E2	31	25	Grad em Administração	6 meses	GRANDE	42	Coordenadora de RH
E3	28	24	Técno logo de RH em Andamento	4 anos	MÉDIO	2	Assistente de RH
E4	26	22	Graduação em Administração em Andamento	2 anos	PEQUENO	3	Gerente de Projetos
E5	25	23	Graduação em Relações Internacionais	6 meses	GRANDE	1	Coordenador de Marketing
E6	25	23	Graduação em Relações Internacionais	2 anos	PEQUENO	9	Assistente Administrativo
E7	26	20	Graduada em Publicidade Propaganda	1 ano	PEQUENO	3	Diretora de Projetos
E8	28	23	Graduado em Administração	8 meses	GRANDE	36	Focal Corretora de Seguros
E9	24	23	Ensino Médio Completo	9 meses	GRANDE	4	Supervisor Financeiro
E10	27	26	Graduado em Administração	1,5 anos	MÉDIO	15	Gestor de Marketing

Fonte: Elaborado pela autora.

As entrevistas foram gravadas mediante consentimento e transcritas posteriormente. A partir do material coletado nas entrevistas, foi feito um levantamento de informações e criação de categorias para análise dos dados. Essa análise ocorreu de maneira qualitativa, prezando pelos depoimentos e o valor dos mesmos para a pesquisa.

A análise de conteúdo se baseia na comunicação e ocorre a partir do conteúdo das entrevistas, tendo como finalidade a produção de inferências por parte do pesquisador. Segundo Campos (2004), produzir inferências sobre o texto objetivo é o objetivo da análise de conteúdo, o que confere ao método relevância teórica. Segundo o autor, a análise de conteúdo deseja fazer comparações, quando a informação descritiva do conteúdo tem pouco valor (CAMPOS, 2004).

4 ANÁLISE DOS RESULTADOS

Este capítulo tem como objetivo apresentar e discutir os dados, que foram coletados através das entrevistas individuais em profundidade, e, após, examiná-los. Dessa forma, iremos comparar as informações colhidas e analisá-las, com base na revisão teórica realizada e nos objetivos estabelecidos previamente.

De acordo com os objetivos da pesquisa, foram estruturadas macrocategorias de análise. A partir das mesmas, bem como das informações que emergiram dos relatos dos entrevistados, também foram identificadas microcategorias de análise, conforme o quadro abaixo:

Quadro 2 – Macro e Microcategorias de Análise

Macro Categorias	Micro Categorias
4.1 Transição	4.1.1 Transição Gradual x Oportunidade de Momento 4.1.2 Competências Técnicas x Competências de Liderança 4.1.3 Auto percepção referente a Características e Competências de Liderança x Ser um Bom Líder
4.2 Desafios e Dificuldades	4.2.1. Falta de Direcionamento, Apoio e Ineficiência do Gestor 4.2.2 Centralização de Tarefas 4.2.3 Conciliar estilos de Liderança
4.3 Processo de Desenvolvimento: Facilitadores	4.3.1 Acompanhamento do Gestor 4.3.2 Investimento da Organização em Desenvolvimento 4.3.3 Autodesenvolvimento

Fonte: Elaborado pela autora.

4.1 Transição

Conforme Limongi-França e Arellano (2002) trazem, ser líder não precisa, necessariamente, ocorrer em uma organização formal. A experiência pode ter ocorrido muito antes dos indivíduos trabalharem em uma organização. Porém, para o presente estudo, iremos considerar a primeira experiência nesse ambiente, pois entende-se que é a partir dela que a liderança foi consolidada para os indivíduos entrevistados. A partir dessa atribuição no cargo formal de liderança, os indivíduos passaram a ser demandados a tornarem-se gerentes das operações de suas equipes. É no momento citado que a presente pesquisa busca compreender os desafios que os líderes encontraram.

4.1.1 Transição Gradual x Oportunidade de Momento

Conforme apontado anteriormente, Charan et al. (2012) afirmam que o processo de gerir a si mesmo para gerir outras pessoas exige uma grande transição, na qual devem ser desenvolvidas: novas habilidades ou competências necessárias para executar essas novas responsabilidades; novo quadro temporal, que orientará o trabalho do líder; e novos valores profissionais, que o indivíduo considera importante e que, dessa forma, passa ser foco de seus esforços.

Dessa forma, podemos verificar que seria importante para a transição que essa fosse acompanhada e guiada pelos gestores desses novos líderes, ou, também por mentores ou capacitadores. Mesmo que isso não ocorra, esses novos líderes devem estar ao menos cientes da necessidade de se desenvolverem, tendo esses pontos de atenção, para que consigam ser mais assertivos nessa transição.

Assim, a partir das entrevistas realizadas, pode-se verificar que a transição entre o primeiro estágio da liderança - gerir a si mesmo, e o segundo estágio - gerir outros indivíduos, ocorreu de formas diferentes para os indivíduos entrevistados. Em alguns casos, ocorreu de forma gradual, nos quais os entrevistados foram se preparando e realizando algumas atividades pertinentes à liderança, e acompanhamento das tarefas da equipe. Entretanto, em outras situações, o momento exigiu que os entrevistados se responsabilizassem e se tornassem líderes de suas equipes de maneira imediata, não passando por essa transição da devida forma.

Conforme destaca E4: “Acredito que antes de liderar um time, é preciso liderar a si mesmo, só quando andamos com as próprias pernas e temos um certo domínio de nós mesmos teremos mais êxito ao auxiliar outras pessoas e assumir responsabilidades maiores”. Conforme o entrevistado destaca, é muito importante atingir a plenitude no desempenho de suas próprias tarefas, conhecendo o processo como um todo, antes de liderar uma equipe. Assim, com o domínio a respeito dos processos, o futuro líder, de forma gradual, pode começar a acompanhar como os outros indivíduos da equipe desempenham suas funções, adquirindo uma análise crítica a respeito da equipe.

Dessa forma, E8 relata a respeito de sua primeira experiência:

Foi bem tranquilo, porque antes de eu virar líder deles eu já tinha o hábito de ligar para os meus outros pares para trocar boas práticas, ver o que eles estavam fazendo de operações, falar o que eu estava fazendo de operações para alinhar e pra gente já andar tudo no mesmo passo e em bloco. Então só trocou o nome do cargo, mas muitas coisas que eu tinha que fazer eu já vinha desenvolvendo e fazendo com eles.

Ou seja, para o entrevistado, a primeira experiência não apresentou tantas dificuldades, pois o mesmo já conhecia bem os processos que competiam a sua equipe e já tinha relacionamento com indivíduos que a compunham, acompanhando o método e o trabalho dos mesmos.

A outra entrevistada, que passou por esse processo gradual, E3, relatou que, antes de assumir a posição de liderança, era estagiária da organização. Acabou se ausentando da empresa, devido à maternidade e retornou, após esse período, já como efetiva na posição de liderança. Ela relata que, quando era estagiária, se preocupava muito e dava prioridade a entender os processos da organização, tendo muito suporte e acompanhamento de sua gestora. Dessa forma, o processo de assumir e se desenvolver como líder foi bem natural e tranquilo para a E3, pois, além de já entender o processo como um todo, recebia muito apoio de seus gestores.

Para os outros oito indivíduos, essa transição partiu de uma oportunidade de momento, onde os mesmos tiveram que, de forma abrupta, se adaptar à nova realidade de liderança. Conforme destaca a E7: “Antes de ser diretora de projetos eu era consultora [...] eu era do mesmo nível deles e eram pessoas que trabalhavam comigo na mesma área...”. Ela complementa dizendo: “Eram os consultores mesmo que não davam credibilidade, porque eu trabalhava junto com eles e do nada eu passei para a diretoria”. Além disso, ela aponta: “[...] na verdade era uma coisa que era difícil pra mim porque eu não gostava tanto. Eu não tinha tanta intimidade comigo mesmo para estar gerenciando aquelas pessoas, sabe? Não era uma posição confortável pra mim”. Ou seja, por ter tido uma mudança abrupta de cargo, a mesma tinha dificuldade de posicionar como líder e não tinha a legitimação da figura de liderança por seus subordinados. Ademais, a mesma não se sentia confortável na posição de liderança.

A partir dessas informações, verificamos que o resultado desse modo de transição influenciou no exercício da liderança de alguns desses indivíduos de forma negativa. Porém, constatamos que esse resultado não é o mesmo para todos

entrevistados e, mesmo se tratando de uma oportunidade de momento, alguns dos indivíduos não obtiveram tantas dificuldades ao assumirem a nova posição por consequência da transição repentina. Conforme destaca o E5:

Eu cheguei para trabalhar num projeto específico da empresa, com um cliente e quando eu fui contratado já tinha um analista que eu seria o líder no projeto, dele. Eu que tinha que estabelecer todas as estratégias com o apoio do meu chefe, mas basicamente no dia a dia eu tinha que liderar ele e agora eu estou com duas pessoas, que entrou mais um analista. E foi estranho, mas virar a chave de liderar uma equipe é diferente, eu comecei a exercer papéis que eu nunca tinha tido exercido. Literalmente eu era o representante, meu nome estava em tudo que acontece, eu que sou o responsável efetivamente pela implementação das coisas, pelo fluxo, pela venda. Então foi uma reponsabilidade muito grande e eu foquei muito nisso, entregar o resultado. Junto com o apoio da equipe, mas sempre focado em entregar o resultado.

Ao ser questionado, referente ao seu desempenho, o entrevistado destaca que, por mais que houvesse pontos negativos, ele estava desempenhando a liderança de forma satisfatória e recebendo feedbacks positivos, referente à performance. Então, verificamos que a situação pode ter ocorrido de forma mais favorável, pois os indivíduos já dispunham de algumas características e competências de liderança, além de estarem abertos aos feedbacks disponíveis.

4.1.2 Competências Técnicas x Competências de Liderança

. Conforme comentado anteriormente, Charan et al. (2012) destaca que a primeira passagem do pipeline é a de gerenciar a si mesmo para gerenciar outros. Nessa transição, o primeiro exercício é se desvincular de ser um produtor/executor e começar a fazer outros produzirem e delegar as tarefas. Dessa forma, o novo líder deve deixar de focar em suas competências técnicas e passar a focar em novas competências: as competências de liderança.

A partir dos relatos dos entrevistados, conseguimos verificar que alguns dos mesmos tinham predominância de competências técnicas em relação às competências de liderança. Além disso, percebemos que, em muitos casos, houve o cuidado de desenvolver os mesmos tecnicamente, não havendo muita ou qualquer preocupação em desenvolver as competências de liderança dos mesmos. Conforme relato de E9:

Quando eu entrei, eles faziam uma vez por semana uma reunião só dos supervisores, pra justamente desenvolver isso né, “ah, como é que tu ta

abordando tal assunto com os teus funcionários”, “como é que tu quer resolver tal coisa”, e aí quando eu assumi a supervisão essas reuniões não aconteciam mais. Eu fiquei meio desamparado, nesse sentido de treinamento, falta de preparo. Foi o que eu senti, eu acho que eles colocaram uma pessoa despreparada pra assumir um cargo difícil e talvez nesse sentido eles teriam que desenvolver mais, tinham que ajudar a desenvolver mais, sabe.

Nesse sentido o E9 relata que na empresa a qual atuava como líder, ele recebia treinamento quando fazia parte da equipe comercial. Porém, quando assumiu um cargo de supervisão, isso não ocorreu mais. Durante a entrevista podemos perceber que o E9 julgava que desempenhava muito bem suas tarefas, estando muito preparado tecnicamente para responder pela equipe. Porém, ele relata que, por mais que possuísse alguns traços de liderança, sentia dificuldades de saber como se posicionar ou agir em algumas situações, sentindo-se, de certa forma, despreparado para atuar como líder e carente de suporte.

O E2 conta que, quando assumiu a liderança de sua equipe, solicitou apoio de seu gestor, ressaltando que não se sentia preparada:

Assim, quando ele me convidou, dos pontos que eu levei pra ele era, eu não tenho essas habilidades, esse skill, pra fazer gestão, né. Precisaria de um suporte pra fazer isso porque, nunca tive essa experiência pra poder fazer isso. Mas que se ele me desse um apoio, ok, eu poderia assumir. Então assumi, enfim. [...] ele acabou não assumindo essa negociação que ele fez comigo.

Como podemos perceber, através do relato, E2 não recebeu o suporte que havia solicitado. Além disso, o E2 aponta que já havia ocupado posições de liderança fora de uma organização formal, e que tinha alguns traços de liderança, os quais facilitaram um pouco o processo, porém que precisava de algum suporte para desenvolver esses traços, conforme abaixo:

Acho que sim, tem algumas coisas que a gente já tem de valores que a gente vem trazendo ao longo da vida que faz com que tu tenha uma certa facilidade a mais pra desenvolver isso no teu lado profissional... Então, e eu sempre fiz parte de grupos de jovens, equipes de liderança de jovens, de grupos, então, já tinha essa preocupação e contato, com isso. Mas acho que sim, a gente nunca nasce pronto e tem muito a desenvolver [...].

O E1 relata que:

Então, quando eu entrei nessa marca, dentro da companhia x, eu sabia que era uma grande oportunidade porque era uma marca nova dentro de uma

grande empresa. Então era meio assim, era eu fazer tudo certo que eu ia assumir o setor quando ele virasse um setor. Então já entrei com essa expectativa, e a pessoa que me contratou, que não era a minha gestora, era esse cara de outro setor, ele já foi me treinando, bem aos pouquinhos. Ele ficava aqui no sul enquanto a minha chefe tava em São Paulo, então ele participava do meu dia a dia, e daí ele ia me direcionando “olha, quando tu tiver uma equipe, é melhor tu fazer por aqui... quando tiver uma pessoa....”. Ele ia me direcionando.

Assim, E1 se desenvolveu juntamente com a marca e conquistou uma equipe. Porém relata que, quando a sua gestora formal passou a ser sua gestora direta, não continuou obtendo um acompanhamento e um direcionamento para desenvolver suas competências de liderança, vivenciando muitas dificuldades ao gerir sua equipe. E1 relata que possuía algumas características e competências de liderança e, durante suas falas, apresentou alto potencial de liderança, entretanto, não atingiu esse potencial, pois não recebia suporte ou direcionamento por parte de sua gestora e era muito demandada por resultados.

Assim, podemos perceber que alguns dos entrevistados possuíam competências técnicas, porém, apesar de possuírem alguns traços de liderança, que também precisavam de apoio e direcionamento para que pudessem assumir a função de líderes das equipes. Como não obtiveram isto de seus gestores, acabaram sentindo-se frustrados, desamparados e desconfortáveis nessa nova conjuntura, o que destaca a importância do acompanhamento nessa etapa de desenvolvimento, a primeira experiência de liderança.

Cinco dos dez entrevistados, que já possuíam traços de liderança, não sofreram tanto na transição de desenvolvimento das competências de liderança. Isso ocorreu, pois, receberam apoio de seus gestores, procuraram se autodesenvolver ou tinham outros gestores, nos quais puderam se espelhar e utilizar como exemplos, conforme trechos de entrevistas abaixo:

E5: E uma das conversas que eu tive com o meu chefe, foi que “beleza, foi esse o foco, tu tem que entregar resultado”, mas eu não posso esquecer de fato de trabalhar com a minha equipe, eu tinha que ajudar no desenvolvimento deles. Era meu papel também em falar sobre carreira e eu não estava fazendo absolutamente disso. E é algo que a minha equipe estava sentindo falta, então agora, depois da nossa última conversa, meu objetivo agora também é trabalhar em conjunto com a minha equipe para desenvolver eles e também para passar outro tipo de conhecimento, porque eles trabalhavam muito com o operacional e eu preciso desenvolver eles para fazer a parte estratégica.

Conforme E5, ele vinha desempenhando bem suas atividades pela perspectiva do resultado. Porém, após uma conversa com seu gestor, percebeu que não estava se preocupando com o desenvolvimento de sua equipe. A partir disso, exemplificamos como é importante o acompanhamento desses jovens líderes e como uma ação simples, como uma conversa de *feedback*, pode auxiliar no desenvolvimento de liderança dos mesmos.

E10 estava inserido em um contexto de uma *Startup*, no qual seus líderes também eram jovens e não possuíam expressivas competências de liderança:

Então um meio que eu encontrei de cada vez mais aprimorar o meu processo, minhas características de liderança é através de ver outros profissionais, discursar sobre isso, falar sobre isso. Não necessariamente no mundo da técnica, entende, não em “fazer isso, depois isso, depois aquilo”. Mas sim entender os cases que aquelas pessoas passaram, as dificuldades que elas enfrentaram na vida, pra eu poder aplicar na minha vida, na minha metodologia.

Assim, através do que E10 expõe, percebemos que o mesmo já possuía competências de liderança, porém sentia a necessidade de desenvolvê-las. A partir disso, ele buscou exemplos de profissionais e cases que o apoiassem nesse momento.

Conforme comentado no referencial teórico, Bergamini (1994) destaca que pesquisadores isolaram traços de personalidade considerados como típicos de líderes, para, a partir disso, conduzirem estudos que definissem os traços que bons líderes deveriam possuir. Porém, esses estudos diziam que esses traços de liderança eram inatos, não podendo ser aprendidos ou desenvolvidos, além de serem universalistas, ou seja, como elementos em si mesmos, não dependendo, assim, de situações e demais variáveis em meio às quais estejam em ação (BERGAMINI, 1994).

Percebeu-se que mesmo os indivíduos, que relataram possuir alguns traços usualmente referidos como de liderança, enfrentaram desafios nessa primeira experiência. Consideraram que o desenvolvimento da competência de liderança seria essencial para a melhora do desempenho dos mesmos. Conforme visto no referencial, um fator importante para esse desenvolvimento é a auto percepção e o autoconhecimento referentes as características próprias desses jovens líderes, pois sem conhecer suas limitações, não há como tangenciar o desenvolvimento.

4.1.3 Autopercepção referente a Características e Competências de Liderança x Ser um Bom Líder na Concepção dos Entrevistados

Durante as entrevistas, foi questionado aos entrevistados quais características e competências os mesmos acreditam ser as de um bom líder. Foi questionado, também, se acreditavam que possuíam características e competências de liderança, e quais eram as mesmas.

No quadro abaixo, listamos na coluna à esquerda as características e competências que os entrevistados citaram serem as de um bom líder. Com um “x” identificamos as características e competências que os mesmos acreditam que possuem, com um “O” as que estão em desenvolvimento e as que estão em branco, ou não foram identificadas nos mesmos, ou as que não possuem:

Quadro 3: Características e Competências de um Bom Líder x Concepção dos Entrevistados

Características e Competências de Um Bom Líder / Concepção dos Entrevistados	E1	E2	E3	E4	E5	E6	E7	E8	E9	E10
Responsabilidade - E4, E5, E7 e E8	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X
Organização -E6	X	X	X	O			X	X	X	X
Resiliência - E6	X		X	X	X	X		X		X
Proatividade - E1 e E7	X	X	X	X	X	X		X	X	X
Posicionamento de Líder - E1, E4, E5, E6, E7, E8, E9 e E10			X	X	O			X	X	X
Comunicação - E4, E7, E9 E10	O		X	X	X	X		X	X	X
Empatia - E1, E2, E3, E4, E5, E6, E7, E8, E9 e E10	X	X	X	X	O	X	X	X	X	X
Saber Ouvir - E1, E2, E3	X		X	X	O	X	X	X	X	X
Motivação - E1, E4 e E10	O		O	X	O			X	O	X
Senso de Equipe - E1, E4, E8 e E10	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X
Mentor - E1, E4 e E7	X	X	X	X	O			X		X

Fonte: Elaborado pela autora.

Além de estimular a auto percepção, as perguntas referentes às características e competências de um bom líder tinham o intuito de que os entrevistados refletissem sobre as características e competências de seus gestores. Além disso, o intuito era de analisar o perfil dos gestores que esses jovens líderes gostariam de ter.

Apesar de Responsabilidade não ter sido explanada por todos os entrevistados, conseguimos identificar que, para todos, o senso de responsabilidade

demonstrou ser primordial. Responsabilidade para com as tarefas e processos, responsabilidade para com a equipe e responsabilidade para consigo mesmo. Eles falaram muito sobre a responsabilidade como a mentalidade de *owner*, ou “dono do negócio”. Conforme citado pelo E5:

Empatia, senso de responsabilidade. Porque o líder, querendo ou não, tem que saber que no fundo ele é o *owner* das coisas, ele que sabe o que está acontecendo. E é importante ele incentivar esse comportamento também para os funcionários verem nele essa questão (...) Isso é meu, sabe, como fazer isso acontecer pra que cada engrenagem da equipe também tenha esse senso (...) É importante tu ser uma pessoa que saiba com o que tu tá trabalhando né, pra ser líder tu tem que entender muito o que tu tá fazendo. Isso também é uma coisa muito importante.

Nesse sentido, o E5 trouxe que o líder deve ser responsável, mas que, também, deve passar esse senso de responsabilidade aos liderados. Fazendo, assim, com que todos tenham o mesmo entendimento da importância de seu trabalho e da importância dos mesmos para a organização.

Resiliência foi citada diretamente apenas pelo E6, porém, foi possível perceber que os outros entrevistados também possuíam tal característica. E6 explica que o líder deve ser resiliente, pois deve saber lidar e enfrentar diversas situações adversas superando a pressão e desafios. Através dos relatos dos líderes entrevistados conseguiu-se identificar tais situações e que, mesmo com dificuldade, os mesmos conseguiram se adaptar e superar as adversidades.

Organização é citado rapidamente por dois dos entrevistados. E8 não cita organização diretamente, porém conta:

Só que como eu era autônomo, eu tinha que fazer todos esses processos pra mim mesmo, porque eu era a minha empresa, então eu tinha que me organizar e criar as minhas rotinas e criar os meus processos, porque senão eu não teria mão, não teria braço pra fazer tudo o que eu tinha que fazer. Na verdade eu só apliquei modelos que eu já fazia num ambiente que não estava estruturado dessa maneira.

Nessa passagem, ele conta como sua experiência de transição para liderança foi tranquila. Isso se deu, pois o mesmo tinha uma organização e estruturação dos seus processos, quando era líder de si mesmo.

Outra competência pouco citada, mas muito encontrada nos entrevistados é a pró-atividade. Conforme relato de E1: “Eu acho que... Assim, eu sou muito de eu vou lá e faço, e isso me ajudou muito a chegar na liderança, porque já que eu tava

sempre assumindo a responsabilidade e pegando pra mim”. Assim como o relato do E1, é possível verificar que nove dos dez entrevistados são pessoas proativas, que buscaram a posição de liderança através da ação, do resultado e da busca pela excelência profissional.

Oito dos entrevistados colocaram a importância de saber se portar como líder. Ser a figura respeitada e servir como exemplo para sua equipe. Para os entrevistados, saber se portar é muito importante e, aqueles que conseguiam adotar uma postura de liderança, colocaram esse fator como um dos mais importantes. Mesmo aqueles que não sabiam como se portar como líderes, sentiam isso como uma das grandes dificuldades de liderar, conforme relata E5 e E10, respectivamente:

E5: [...] que eles saibam que eu saiba bastante sobre o assunto, me posiciono como líder, e dentro do projeto, nas outras equipes, eles já comentaram que me visualizam como líder. Não o traquejo, mas eu consigo centralizar a demanda da equipe de maneira geral e passar para pessoas, que as vezes não é a minha função.

E10: Eu não sabia que eu tinha essa característica, essa qualidade de performar muito bem como líder de uma equipe. Como liderar mesmo, e eu sempre contei muito com o meu porte, como eu me dirigia pra equipe, como a gente fazia acontecer e sempre foi muito legal. Deu certo.

Já E7 não conseguia se posicionar como líder, conforme abaixo:

E7: [...] porque eram pessoas da mesma idade, eram pessoas que não acreditavam muito no nosso potencial como líder, como era da mesma idade, uns semestres as vezes mais acima, então era muito difícil as pessoas te encararem como uma pessoa... Como líder, como gerente do projeto.

Três dos dez entrevistados trouxeram a comunicação como uma competência de um bom líder. A capacidade de se comunicar, se fazer entender, assim como a capacidade de saber ouvir e dar importância ao que diz a equipe. Eles trouxeram a importância da comunicação no sentido da fala, da clareza e da objetividade, mas, também, a importância da comunicação no diálogo e no entendimento mútuo, que trazem a empatia.

A empatia foi unânime entre todos entrevistados. Todos trouxeram a importância de entender seus colaboradores, seus momentos de vida, suas forças e fraquezas, entre outros. A partir dessas falas e dos exemplos que deram, pode-se

perceber que é isso que esperavam dos seus próprios líderes: que fossem empáticos.

E10: Eu acho que precisa ser muito empático. Acho que tu tem que poder entender e sentir muito do que o teu liderado ou as pessoas que tu ta exercendo essa função, sentem. Não é porque o cara acabou o casamento com a mulher dele que ele vai deixar de performar, não, ele pode... Pode até ser uma oportunidade pra ele, entende. Acho que colocando isso da maneira correta para a pessoal, isso se torna um fator motivacional, e não um fator de baixo desempenho. Falando isso, dessa forma, parece muito *clichezão*, mas é que muito depende de como tu faz isso, entende. Está muito na entrega de como tu coloca as coisas. Por isso que eu falo em empatia, eu acho que tu tem que saber entregar para aquela pessoa, independente se é uma, se é dez, se é mil pessoas que tu está liderando. Como que tu quer que ela realmente interprete a informação que tu está passando pra ela, e como é que tu pode modificar a informação, ou adaptar a entrega dessa informação de uma forma muito mais sutil, muito mais genuína, e muito mais, realmente comprada.

Nessa fala, o E10 também coloca a comunicação como algo importante. No sentido de saber comunicar algo de maneira que a entrega da informação seja assertiva, e traga o engajamento dos colaboradores. Nesse sentido, E10 trouxe a comunicação como maneira de motivar os colaboradores.

Além disso, os entrevistados trazem que a motivação do líder é de suma importância para a equipe. Expõe que esta é fundamental para o grupo de trabalho, conforme E1 “Eu via que era muito assim ó, era muito uma consequência do meu estado de espírito. Se eu tava acreditando naquilo que a gente tava fazendo e animada, elas ficavam animadas. Se eu não tava acreditando, se eu tava desanimada, elas ficavam mal”. Nesse sentido, E10 complementa:

E isso é uma coisa bizarra, quando a tua equipe vê o líder com o brilho nos olhos, mais resultado eles entregam, porque é, inevitavelmente... Óbvio que a gente vive numa sociedade que não dá pra ficar pedindo pra tu motivar todo o tempo essas pessoas. Essas pessoas tem que ser auto motiváveis, até certo ponto. Mas se elas não vêem o teu exemplo, a tua liderança, com tesão, curtindo o que está fazendo aquilo, aquele brilho nos olhos pra fazer acontecer, se isso não tiver, é muito difícil tu ter uma equipe, realmente, com alto desempenho, performando, dando o máximo, entregando muito mais do que ela poderia entregar, se fosse em outro ambiente.

E4 usa o termo “líder carismático e inspiracional”, que representa bem o que os E01 e E10 trouxeram. Complementando, E4 traz a importância de entender o contexto e traduzi-lo para equipe:

Acredito que seja um tipo de líder mais carismático e inspiracional do que pragmático e consistente nos resultados. Tenho facilidade para entender o contexto, mobilizar as pessoas em torno dos objetivos e fazer tudo ter sentido.

O senso de equipe é trazido, também, no sentido de que o gestor deve realizar uma construção colaborativa, onde todos são responsáveis pelo processo. Dessa maneira, o gestor deve delegar as atividades, mas sempre acompanhando e estando junto da equipe em situações positivas ou negativas. Conforme relata E1:

Ele me direcionava, me passava confiança. E depois que eu já tinha passado daquela dificuldade, a próxima que iria vir semelhante eu já tinha aprendido. Mas aí se eu vou pra um líder e ele: “ah, como assim, tu errou...”. Pra mim isso não é um bom líder. E outra coisa também, pra ser um bom líder tu tem que pegar a responsabilidade junto, não botar a responsabilidade das coisas que deram errado na tua equipe, porque quando der certo... E a minha gestora era muito assim, eu via que ela não pegava muito pra ela... O líder tu olha pra ele e tu diz “ah ele vai matar no peito essa comigo”. A gente chamava de “sabonete”, quando a pessoa vai... E o líder que eu via que era líder ele matava no peito e falava, vem comigo que a gente vai resolver.

Eu acho que um bom líder, ele primeiro sabe que não é um braço sabe... São pessoas cheias de expectativas, cheias de valores próprios, suas dificuldades, suas facilidades, e um bom líder não trata todo mundo igual, ele tem suas especificidades. E a minha gestora ela não tinha muito senso de união de equipe. Porque pra mim se a gente tem uma meta, e a gente vai fazer com uma equipe, e tem alguém falando “vamo junto, vamo junto, vamo junto”.

No primeiro trecho da entrevista de E1, ela relata uma situação na qual possuía um líder comprometido com a equipe, e outra na qual não podia considerar o líder como um membro da equipe, ou parceiro. Em cada um dos trechos da entrevista de E1, ela ressalta como considerava importante esse senso de equipe e como tinha dificuldades quando não havia esse entendimento por parte da sua gestora.

E4 aponta que, para ele, foi importante o entendimento de que, como líder, era apenas mais uma peça importante da equipe, não sendo único e exclusivo. Assim, E4 compreendeu que não precisava se destacar em todos os processos, pois fazia parte de um grupo de indivíduos com características diferentes, que se complementavam. Essa ideia é explanada no relato abaixo:

E4: No início tentei desenvolver minhas fraquezas para atender as necessidades do projeto e tinha problemas em receber críticas sobre as minhas dificuldades, ao longo do tempo aprendi a enxergar isso com mais humildade e utilizar o que havia de melhor à disposição da equipe em relação às capacidades de cada um. O que foi bastante produtivo.

Além disso, ele traz a ideia de que a capacidade de criação em conjunto com a equipe é extremamente importante, pois legitima o que é construído sob responsabilidade de todos. Com isso, obtém apoio e engajamento de todos os componentes da equipe, pois os mesmos sentem seu valor dentro do grupo.

Os entrevistados trouxeram a importância de ter um líder mentor, que acompanhasse o desenvolvimento dos mesmos e ajudassem-nos nessa transição. Além disso, alguns demonstraram essa preocupação com seus liderados. Conforme destaca E1:

[...] um dos grandes valores dele é desenvolver a sua equipe, tipo, pegar as coisas boas da pessoa e fazer elas serem melhores ainda, pegar as dificuldades da pessoa e fazer ela ter coragem de superar aquilo ali, porque ninguém vem pronto.

Assim, E1 frisa a importância de conhecer bem os membros da equipe, para possibilitar o desenvolvimento dos mesmos. Durante as entrevistas, verificamos que alguns dos líderes entrevistados não possuíam esse cuidado de desenvolver a equipe. Pode-se observar que isso ocorreu, em grande parte, pois os mesmos estavam muito focados nas suas próprias dificuldades e seu próprio desempenho, não conseguindo dar o amparo necessário e a oportunidade de desenvolvimento para os seus colaboradores.

4.2 Desafios e Dificuldades

Ao transacionar pelos níveis de liderança propostos no Pipeline de Charam et al. (2012), é exigido dos novos líderes que se desvinculem de preocupações e atribuições que vinham desempenhando até o momento, para se preocuparem com as novas atribuições que a liderança exige. Essa transição exige muitas mudanças, que geram desconforto, pois indivíduos que antes executavam suas tarefas com excelência, passam a desempenhar um papel desconhecido. Muitas vezes, os novos líderes não possuem *expertise* para executar essa nova tarefa, deixando de ser referências. Por isso, o direcionamento e o apoio dos gestores desses jovens se torna de suma importância para que o processo seja gradual e menos doloroso.

Conforme destaca o E4:

A primeira dificuldade se deu na parte da mudança de mindset entre ser um bom contribuinte individual e entregar as tarefas que eram minha responsabilidade para uma visão mais ampla de gerenciar pessoas, o resultado de outras pessoas e outras variáveis. Sempre tive mais facilidade em fazer as minhas entregas de forma individual e com frequência acabei centralizando entregas, executando mais do que gerenciando tarefas, tendo dificuldades com o controle de prazos do projeto.

Por *mindset*, o entrevistado quer dizer sua mentalidade de gestor de si mesmo, para gerir outros indivíduos. Ele conta que possuía demasiada aptidão em executar suas tarefas de forma individual, de forma que, muitas vezes, acabava centralizando tarefas, se tornando um executor, e não um gestor.

4.2.1 Falta de Direcionamento, Apoio e Ineficiência do Gestor

Conforme Charan et al. (2012), quando ocorre a passagem do segundo nível do Pipeline para o terceiro, o indivíduo se torna gestor de outros gestores. Dessa forma, novas habilidades passam a ser necessárias e devem ser desenvolvidas. São elas: a capacidade de selecionar as pessoas que devem percorrer a primeira passagem; atribuir atividades gerenciais e de liderança a tais pessoas; saber mensurar seu desempenho; e, orientar e direcionar quando necessário esses líderes do primeiro nível. Os gestores desse segundo nível, no caso, são os gestores dos líderes entrevistados.

Analisando os relatos dos entrevistados, verificamos que sete dos entrevistados não obtiveram apoio e acompanhamento dos seus gestores no seu processo de desenvolvimento de liderança. Apenas três dos dez entrevistados se sentiram amparados nesse momento de suas carreiras, sendo que, em um desses três casos, o apoio foi parcial.

E1 relata que não recebeu apoio do seu gestor e, ao assumir o cargo de liderança, não obteve acompanhamento quanto ao seu desenvolvimento como líder. Sua gestora focava seus interesses no resultado da equipe, quanto ao rendimento e ao cumprimento das tarefas operacionais, não considerando desenvolver a equipe para reverter situações ou comportamentos negativos. Além disso, relata que, quando sentia dificuldades, costumava não procurar sua gestora, pois a mesma considerava isso como um “sinal de fraqueza”. Conforme relata E1: “Se tu não tem um bom gestor, é difícil tu ser um bom gestor, porque tu não tem exemplo”. Ela

ainda complementa, ao ser questionada como considerava ter sido seu desempenho:

E1: Eu gostaria de alguns pontos agir diferente, mas eu não saberia como. Eu acho que pequei em vários aspectos mas não saberia como fazer melhor. Porque, não sei qual é o caminho. Principalmente por não ter um exemplo que eu achasse legal.

O E2 trouxe, como exposto anteriormente, que, ao assumir seu cargo de liderança, solicitou apoio do seu gestor, pois não se sentia preparado para assumir essa função. Porém, o gestor não ofereceu esse suporte. Na concepção da entrevistada, esse fato foi determinante para seu desempenho, conforme destaca:

E2: Exatamente, e eu acho que isso sim faria diferença. No meu caso não teve nada disso. A gente de um dia pro outro, ok, assume essa equipe e segue em frente, temos que atingir a meta de tanto. Então foi bem difícil, mas não teve nenhum tipo de suporte ou treinamento, enfim.

A E6 comenta que recebeu algum apoio de um de seus gestores, porém esse apoio não era suficiente. Explana que sentia demasiada dificuldade de sem impor, de se posicionar, pois não possuía autoconfiança para isso. Ela complementa relatando que por parte do outro gestor, não recebeu apoio de maneira nenhuma e que acredita seu desenvolvimento teria sido diferente, caso isso ocorresse:

E se ele fosse um cara que soubesse desenvolver pessoas, eu acho que teria me ajudado muito, se ele tivesse me dado um treinamento, se eu tivesse acompanhado ele. Ele era uma pessoa muito legal mas ele não tinha isso de ir te ensinando, até porque, enfim, nessas circunstancias ele não tinha esse perfil. Então eu acho que se eu tivesse um líder acima de mim, que tivesse me dado, “ó, faz assim, faz assado”, como é hoje, por exemplo, meu chefe hoje é... É outra vida. O cara sabe muito, me direciona muito e me ajuda muito a me desenvolver. E isso faltava, alguém que me desse o rumo.

Conforme vimos anteriormente, Blanchard et al. (2007, p.15) define que liderança seria a “capacidade de influenciar os outros a liberar seu poder e potencial de forma a impactar o bem maior” (BLANCHARD et al., 2007, p. 88). Assim, através da influência, o líder acabaria desenvolvendo o liderado de modo a que esse venha a liberar a liberar seu potencial de desenvolvimento e de liderança. Então, além de contribuir mais, aos poucos, os liderados se desenvolveriam para também se tornarem líderes.

Conforme comentamos anteriormente, o apoio no desenvolvimento dos jovens líderes é de suma importância. Isso ocorre, pois, ao desempenhar essa nova função, os indivíduos deixam sua zona de conforto, na qual conseguiam desempenhar suas atividades com excelência e enfrentam “o desconhecido”, enfrentando dificuldades, as quais não sabem muitas vezes contornar. Dessa forma, é muito comum que esses jovens líderes permaneçam executando as tarefas que até o momento eram parte do seu escopo de trabalho, centralizando essas tarefas. Isso ocorre, pois, os mesmos querem permanecer nessa zona de conforto, onde são referência no que fazem.

4.2.2 Centralização de Tarefas

Conforme Charan et al. (2012), durante a primeira passagem, o líder aumenta suas competências individuais, sendo o ponto crítico a conciliação do tempo entre a realização de suas atividades e a supervisão e suporte aos funcionários, mensurando tempos de execução para as tarefas dos mesmos. Conforme destacam Charan, Drotter, & Noel (2012, p.17): “As habilidades que as pessoas devem aprender nesta primeira transição de liderança incluem planejar o trabalho, preencher postos de trabalho, atribuir tarefas, motivar, aplicar o *coaching* e medir o trabalho dos outros”.

A partir das entrevistas, verificamos que nove, dos dez entrevistados, sentiram dificuldade em deixar de fazer as tarefas que vinham executando. Os entrevistados atribuíram essa dificuldade à desconfiança em seus liderados quanto à execução das atividades de forma satisfatória. Outro motivo seria a falta de conhecimento dos funcionários, ou a crença de que os mesmos não conseguiriam desenvolver as tarefas em um curto espaço de tempo. Conforme relata o E5:

Acho que o principal foi não centralizar tanto. É algo que eu tenho esse hábito de querer centralizar tudo, porque eu confio bastante no meu trabalho, sou bem responsável com o meu trabalho. Só que eu temo depender dos outros para fazer as coisas, então se eu quero que as coisas deem certo... Meu principal desafio foi passar as coisas para as outras pessoas me ajudarem, e não ficar fazendo tudo e acabava não conseguindo entregar tudo o que eu tinha falado porque eu estava fazendo tudo sozinho.

E1 aponta que percebeu que estava centralizando tarefas e informações através do feedback de sua equipe. Sua gestora não percebeu que isso ocorria, pois

a mesma não acompanhava e direcionava a entrevistada de forma julgada como correta:

E a outra grande dificuldade que elas que me trouxeram foi que, já que eu tava a dois anos fazendo tudo muito sozinha, eu não deixava muito no claro pra elas, eu não tinha métodos de reuniões semanais, pra eu passar pra elas o que a nossa gestora, que era de São Paulo. Então a minha chefe ficava em São Paulo, e eu ficava com as gurias aqui. Então, essa comunicação entre eu e a minha chefe, eu não deixava claro pra elas, entendeu. Porque já que eu não tinha elas antes, eu não tinha esse costume, então elas achavam “tu não deixa claro pra gente o que tá acontecendo, tu não deixa claro pra gente o que tá acontecendo na semana”. Porque eu tinha os compromissos da semana e eu não passava pra elas, porque eu não tava acostumada, sabe. Foi bem legal da parte delas falar, “ó, agora a gente é uma equipe, que tem que... a gente queria que ficasse mais claro o que tá acontecendo no macro, sabe”. Então, até o RH muito me ajudou nessa hora pra estabelecer um método regular pra passar essas informações pra elas.

Então, a partir do relato e da solicitação de sua equipe, E1 passou a fazer reuniões para alinhamento de informações. Apesar de relatar que, anteriormente, não delegava por não estar acostumada a ter uma equipe, ela complementa dizendo que centralizava, também, por saber que as atividades seriam melhor executadas por ela. Percebeu, no entanto, que assim não desenvolveria a sua equipe:

E1: Totalmente centralizadora. Já que eu sempre fiz tudo sozinha ali, e dava certo, no momento que eu não dei conta mais e tinha que falar pras outras pessoas e demorava pra dar certo porque elas não estavam acostumadas, elas tinham que aprender, então era difícil eu delegar. Essa menina que eu tinha dificuldade, que era a principal da equipe, ela não recebia bem as demandas, e aí ficava pra mim. Porque já que eu era uma líder muito jovem, era a minha primeira experiência, tudo isso era muito difícil.

E3 comenta que, para ela, a gestão do tempo é algo simples, pois se considera muito organizada. Porém, por assim se sentir, relata que deixa de delegar atividades, pois tem receio de que seus subordinados não executem as tarefas dentro do prazo acordado. Delegar se torna uma tarefa difícil para ela:

E3: É eu tenho uma coisa que mais ou menos eu tento superar. Eu sou muito centralizadora. Então as vezes é difícil tu delegar um problema que tu sabe que se não for resolvido vai se tornar sério mais pra frente. Então eu fico bem insegura mas é uma coisa que eu tento me policiar ao máximo pra que não aconteça. Gestão de tempo é bem tranquilo, eu sou muito organizada.

Durante sua entrevista, E3 acabou se percebendo sobrecarregada. Já E4 relata que, por não confiar no trabalho dos seus subordinados, acabava se envolvendo nas tarefas dos mesmos. Ele percebeu, ao longo do tempo, que essa atitude não era produtiva, pois, assim, acabava não desenvolvendo sua equipe:

E4: Tinha bastante dificuldade de delegar e confiar que seria entregue. Sempre sentia que precisava colocar a minha mão para que as coisas acontecessem e isso foi até um dos pontos que dificultou o aprendizado e o crescimento mais rápido da equipe.

Ao deixar de centralizar as tarefas, e delegando tarefas mais complexas para os subordinados, os líderes acabam, gradualmente, desenvolvendo os mesmos. O desenvolvimento dos mesmos é de suma importância para a formação de líderes potenciais para o futuro da organização. Além disso, deixando de executar tarefas operacionais, os líderes conseguem se ocupar com tarefas estratégicas, ganhando *expertise* nesse sentido.

4.2.3 Conciliar estilos de Liderança

Muitos dos entrevistados citaram que buscaram um estilo de liderança mais orgânico, no sentido de que a equipe se autoregulasse, com senso de responsabilidade individual e pró-atividade, tanto no desempenho das atividades, quanto para seu autodesenvolvimento. Horizontal, com intuito de evitar a liderança autoritária. Porém, percebeu-se, a partir dos relatos dos entrevistados, que, as vezes seria interessante que os líderes conseguissem oscilar de uma postura mais autoritária até uma postura mais liberal, quando necessário, tais como apontados nas teorias situacionais de liderança de Hersey e Blanchard (1977).

Assim, identificamos, através das entrevistas, que houve casos em que os liderados, através da insubordinação, exigiram que os líderes se portassem de maneira mais autoritária. Isso gerou, muitas vezes, um descontentamento, sentimento de incapacidade e, pode-se dizer, desconforto aos jovens líderes entrevistados. Nesse sentido, E1 assume que reluta em tomar um posicionamento mais autoritário, mesmo quando a equipe, de certa forma, exige isso:

[...] só que eu entrei com uma cabeça de fazer uma equipe mais horizontal, que todo mundo sabe o que tem que fazer na hora que tem que fazer, e vamos seguir o baile. Só que não, a equipe que eu tava coordenando elas eram um perfil mais de eu dizer exatamente quando elas tinham que fazer, quando que elas tinham que entregar, uma coisa mais de cobrança que eu não queria, como líder.

Três dos dez entrevistados sentiram dificuldades em liderar indivíduos de mesma idade ou idade superior às deles. Isso se deu, pois, os indivíduos já os

conheciam, já possuíam anos de experiência na função que desempenhavam, ou porque os mesmos não reconheciam a capacidade dos líderes entrevistados. Conforme relata E1:

No começo a minha grande dificuldade foi que uma das meninas da minha equipe, ela, mais velha que eu... Duas eram mais velhas que eu, uma tinha mais ou menos a minha idade e a outra tinha 30, e a outra era estagiária, tinha 22. E essa menina da minha idade, logo quando ela entrou, foi difícil pra ela aceitar, até no final foi difícil pra ela aceitar que eu era a chefe dela porque a gente fez faculdade juntas assim.

Essa menina que eu tinha dificuldade não gostava que eu acompanhasse. Ela gostava que eu desse: “essa é tua demanda” e ela entregava. E isso era uma dificuldade, porque se eu não acompanhava chegava no final era uma perda de tempo, porque eu não tinha acompanhado o processo e tava errado.

Além disso, alguns dos entrevistados, não sabiam conciliar exigências de trabalho com o tipo de relacionamento que deveriam ter com seus liderados. O depoimento de E3 ilustra:

Porque lá no começo era muito essa coisa assim de talvez não conseguir saber separar muito bem a amizade da cobrança, então eu achava que eu tinha que pra me respeitar eu ia ter que ser legal todo o tempo, né? Pra quando eu precisasse falar alguma coisa ia ser tranquilo. Mas tem vezes que não funciona, as vezes tu tem que ta brincando e tal, mas ao mesmo tempo, tu não me entregou o relatório tal, eu preciso disso, porque senão a direção vai me cobrar e vai ser uma cascata. Então hoje eu me sinto mais segura em fazer isso.

Dessa forma, podemos entender que esses jovens líderes ainda poderiam ter melhor desenvolvido essa capacidade de se utilizar dos diferentes estilos da liderança situacional propostos por HERSEY & BLANCHARD (1977), o que, no entanto, pressupõe uma maturidade da equipe como um todo. O estilo de liderança que se deve adotar com indivíduos ou grupos depende do nível de maturidade das pessoas que o líder deseja influenciar HERSEY & BLANCHARD (1977). Por serem primeiras experiências de liderança dos entrevistados, entende-se que ainda estejam exercitando sua forma de agir e experimentando ser líder frente ao grupo, bem como ainda haja espaço para o desenvolvimento de maior maturidade de todos.

4.3 Processo de Desenvolvimento: Facilitadores

A partir dos relatos dos participantes, bem como das análises das entrevistas, foram identificados alguns aspectos facilitadores, de suma importância para tornar o desenvolvimento de jovens líderes mais fácil e mais assertivo. São eles: acompanhamento do gestor, investimento da organização e desenvolvimento e autodesenvolvimento, expostos e explanados a seguir.

4.3.1 Acompanhamento do Gestor

Como visto anteriormente, muitos dos entrevistados sentiram diversas dificuldades ao encarar o desafio de se tornarem líderes de outros indivíduos. Um dos aspectos mais citados foi a falta de acompanhamento dos seus gestores que, pela experiência que já possuem, poderiam ter auxiliado nessa transição. Conforme já mencionado, Charan et al. (2012) definem que a função dos gestores dos líderes é acompanhar o desempenho, orientar e direcionar os líderes do primeiro nível.

Como há muitos desafios na primeira experiência em liderar uma equipe, o desenvolvimento é oneroso, trabalhoso e árduo. Como qualquer nova experiência, diversos desacertos ocorrem, pois, os indivíduos jamais haviam passado pelas situações vivenciadas. Com o apoio de um mentor experiente, alguns desacertos poderiam ser poupados, permitindo que essa experiência fosse mais descomplicada.

E1 destaca que, por mais que não recebesse apoio de sua líder direta, procurava apoio de outros líderes que admirava dentro da organização. Conforme já colocado anteriormente, ela recorria a eles por sua líder considerar um sinal de fraqueza a solicitação de suporte.

Ao ser questionada a respeito do que facilitaria seu processo de desenvolvimento, E2 comenta que gostaria de ter tido um mentor ou um coaching, para que conseguisse trocar experiências e aprender, com alguém mais maduro, a função de liderança. Assim, ela explana: “Talvez ter um coaching, alguém que me desse um suporte e dissesse ó: “talvez, seguir esse caminho, ou aquele, que tu já teve mais experiência”. Ter mais essa troca de experiência, então acho que isso facilitaria [...]”. E4 complementa, referente ao seu desenvolvimento em liderança:

“Além disso, um processo de mentoria, ou coaching seriam muito produtivos para a evolução rápida das habilidades e competências que preciso desenvolver.”

Poucos dos entrevistados receberam esse apoio dos seus líderes nesse momento de desenvolvimento. Porém, aqueles que receberam, comentam que tal aspecto foi determinante para seu desenvolvimento, conforme relata E3:

Eu sempre tive superiores que tinham muito forte essa coisa de liderança. E essa parte humana muito forte.... Eu tive suporte. O meu diretor era uma pessoa, apesar de ter o gênio forte, ao mesmo tempo tu podia ir dizer “olha, eu não to conseguindo fazer tal processo, eu to com essa dificuldade, eu to com uma dificuldade pessoal”. Então, embora os problemas que toda a empresa tem, ele tinha isso de bom. E a minha colega que era a minha líder antes, também, mais ainda então. Quando eu tava na beira do desespero, que eu não sabia, os desafios novos, ela me ajudava muito.

Além do suporte com as trocas de experiência e *mentoring*, os entrevistados ressaltaram a importância de reuniões de *feedback*. Através de um *feedback* assertivo, os indivíduos passam a perceber seus pontos fortes, que devem sempre ser encorajados e desenvolvidos, e seus pontos a serem lapidados, que podem ser trabalhados e desenvolvidos a ponto de, também, se tornarem pontos fortes. Conforme relato de E5:

Sim tenho feedbacks constantes e sempre é focado, o que é um negócio bem legal... Isso é muito importante em me tornar o tipo de funcionário que eu sou hoje, eles bem estruturados, e aquela questão de foco, de desenvolver as coisas que precisam ser desenvolvidas, qual que é o objetivo, e uma questão de construção, desde o meu segundo emprego, foi muito assim. Isso fez eu desenvolver uma vontade de me desenvolver e melhorar.

4.3.2 Investimento da Organização em Desenvolvimento

Além do apoio e acompanhamento do gestor, um método de desenvolvimento apontado pelos entrevistados seria de cursos de desenvolvimento de líderes. Assim, mesmo que os gestores não fossem capacitados para o desenvolvimento da equipe, através de cursos que, ao menos, direcionassem os líderes inexperientes, o processo de desenvolvimento poderia ser facilitado.

Conforme relatos de alguns dos entrevistados, algumas das empresas investiam na capacitação de líderes, porém essas ações eram voltadas para a alta

gestão. Todavia, quando a alta gestão não dá a devida importância para o desenvolvimento humano, tais ações de capacitação se tornam menos eficientes.

Conforme E1, a organização só proporcionava cursos referentes a assuntos mais burocráticos, de cunho trabalhista, para líderes do seu nível. Já sua gestora tinha acesso a cursos sobre gestão de pessoas, mas não compartilhava de forma eficaz o conteúdo aprendido, nem o aplicava. Na opinião de E1, os cursos tinham que ser uma construção, com uma trilha desenhada e não de forma abrupta.

E4 explana que, além de ter tido apoio dos seus gestores, participou de cursos com uma empresa que realizava consultoria e *coaching*, focados em desenvolvimento pessoal e autoconhecimento para a equipe de gestão. A entrevistada ressaltou que os cursos foram de extrema importância para seu desenvolvimento.

E5 comenta que gostaria de ter tido uma preparação formal para que pudesse se desenvolver melhor. Comenta, ainda, que sua experiência de transição foi abrupta, e que precisou se desenvolver em muitos aspectos por si só, apesar de ter certo apoio de seu gestor. Já E9 comenta que, quando fazia parte da equipe comercial, recebia treinamentos de desenvolvimento que o auxiliava em sua evolução. Porém, quando se tornou gestor, não foram mais ofertados os treinamentos, e o mesmo se sentiu desamparado.

4.3.3 Autodesenvolvimento

O autodesenvolvimento consiste no desenvolvimento dos indivíduos que procuram o progresso por si mesmos, buscando independentemente meios que os ajudem a conquistar esse objetivo. O autodesenvolvimento ocorre a partir da leitura de livros, participações em cursos presenciais, cursos online, acompanhamento de palestras presenciais ou on-line, entre outros.

A partir das entrevistas, verificou-se que alguns dos entrevistados buscaram tais meios de desenvolvimento, por não obterem apoio de seus líderes e, além disso, das empresas em que trabalhavam não oferecerem qualquer solução de desenvolvimento em liderança. Conforme E10 coloca:

Então um meio que eu encontrei de cada vez mais aprimorar o meu processo, minhas características de liderança é através de ver outros profissionais, discursar sobre isso, falar sobre isso. Não necessariamente

no mundo da técnica, entende, não em “fazer isso, depois isso, depois aquilo”. Mas sim entender os *cases* que aquelas pessoas passaram, as dificuldades que elas enfrentaram na vida, pra eu poder aplicar na minha vida....Eu uso muito o Youtube como ferramenta de aprendizado nesse formato e tem alguns outros cursos muito legais online que tem pra ver essas coisas assim.

Dessa forma, E10 procura meios de estudar a respeito de liderança, buscando uma orientação de ação. Conforme aponta, ele busca por *cases* para entender outros contextos. De forma semelhante, E4 busca por conhecimento através de biografias de grandes líderes, conforme relata: “Sim, livros principalmente. Gosto de ler biografias de grandes líderes para entender mais a fundo a história de vida e os contextos que permitiram essas pessoas se tornarem o que se tornaram”.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Nesse capítulo, serão apresentadas as principais conclusões, levando em consideração as limitações da pesquisa. A partir disso, serão sugeridas novas pesquisas, que possam aprofundar o campo de estudo.

A partir das entrevistas, conseguimos observar a importância de uma transição gradual, do primeiro nível do pipeline, gerenciar a si mesmo, para gerenciar outros colaboradores. Verificamos a importância do colaborador compreender e conhecer com totalidade os processos que são executados pela equipe, antes de liderá-los, para ao se tornar líder conseguir delegar e acompanhar as tarefas de forma assertiva.

Além disso, conseguimos verificar que o acompanhamento e o direcionamento dessa transição, por parte do gestor ou de um membro da organização, mais experiente, torna o processo mais ameno e assertivo. A transição exige mudança e traz novos desafios. Com esse acompanhamento, os jovens líderes, que assim foram identificados, devem iniciar um processo de aprendizado, no qual ocorrem muitos erros e que podem trazer, se não bem conduzido o processo, um sentimento de frustração aos líderes inexperientes.

Observamos, também, algumas das dificuldades apresentadas pelos jovens, referentes ao exercício de liderança. A dificuldade mais comentada foi a de deixar de centralizar tarefas. Conforme já citamos anteriormente, um dos motivos para centralização de tarefas é que, ao desempenhar essa nova função, os indivíduos deixam sua zona de conforto, na qual conseguiam desempenhar suas atividades com excelência. Enfrentam, assim, “o desconhecido”, encontrando muitas vezes dificuldades que não sabem muitas vezes contornar. Dessa forma, é muito comum que os jovens líderes permaneçam executando as tarefas, que até então faziam parte de seu escopo de trabalho, centralizando-as, pois se sentem bem em executar tarefas com excelência.

Conforme citado por Charan et al. (2012), a partir da conciliação do tempo de realização de suas atividades e do tempo para supervisão e suporte aos funcionários, pode-se mensurar o tempo de execução para as tarefas dos subordinados. Assim, verificamos mais uma vez a importância de conhecer todos os

processos do escopo de trabalho da equipe. Além disso, verificamos que, ao deixar de centralizar tarefas, delegando as mais complexas para os subordinados, os líderes acabam desenvolvendo os mesmos. Além disso, deixando de executar tarefas operacionais, os líderes conseguem se ocupar com tarefas estratégicas, ganhando *expertise* nesse sentido. Assim, desenvolve-se líderes potenciais e todo um processo de sucessão: os líderes desenvolvem um indivíduo que possa ocupar o seu lugar, de maneira que também viabiliza o seu próprio desenvolvimento, dando continuidade a todo um importante processo de sustentabilidade da organização.

Através das entrevistas, conseguimos observar a constatação de que alguns dos líderes entrevistados não conseguiam focar no desenvolvimento de sua equipe. Associamos esse acontecimento, em grande parte, ao fato de que os mesmos, por estarem envolvidos em desafios contínuos e por ainda estarem adquirindo experiência, enfrentavam demasiadas dificuldades de gestão, o que fazia com que focassem nesses problemas, além da falta de exemplo, de direcionamento e entendimento da importância do desenvolvimento de equipe.

Outro aspecto importante percebido foi o de que, mesmo com desafios parecidos, alguns indivíduos conseguiram ter maior sucesso na transição de liderança. Isso pode ter ocorrido devido a características pessoais dos mesmos, como: pró-atividade em buscar soluções de autodesenvolvimento, maior segurança e confiança ou, até, maior capacidade de organização. No entanto, não foi possível avaliar esse aspecto, pois, para tanto, seria necessário compreender melhor o contexto desses líderes e suas características pessoais, entre outros aspectos. Além disso, entender se, de fato, essa transição foi mais descomplicada que a dos outros indivíduos, ou se características pessoais, como a prepotência, fizeram com que acreditassem que estavam obtendo uma melhor performance.

Além disso, para entender de forma mais assertiva os desafios enfrentados pelos jovens líderes, seria interessante entrevistar os três níveis do pipeline: os subordinados desses líderes, os líderes e os gestores dos líderes. Muitas das dificuldades de gestão desses jovens podem não ter sido percebidas pelos mesmos. Além disso, seria interessante entrevistar um maior número de pessoas, para maior compreensão de tais aspectos.

Outro aspecto levantado pelos entrevistados foi o de quais ações poderiam ser utilizadas para facilitar esse processo de transição. Os mesmos citaram: apoio do líder - através da troca de experiências; *coaching*; *feedback*; *mentoring*;

investimento das organizações em soluções para capacitação de líderes; e autodesenvolvimento - através da leitura de livros, participações em cursos e palestras, estudos de caso, entre outros. Porém, como a maioria dos entrevistados não tinha acesso a essas ações, tal aspecto torna-se inconclusivo. Essas ações poderiam, acredita-se, ser efetivas para facilitar o processo de transição.

Por fim, a partir dos relatos dos entrevistados, foi possível perceber como o contexto organizacional das empresas em que estavam inseridos influenciou as experiências que vivenciaram. Isso pode ter ocorrido, pois, algumas das organizações estudadas conferiam pouca atenção e importância para gestão e desenvolvimento de pessoas. Conforme relata E1:

Eu acho que ter exemplos e ter a cultura da empresa de gestão de pessoas. Não adianta eu ter um gestor de pessoas pra ti dentro da empresa. Tem que ser uma questão como um todo. É uma questão e cascata. Hoje pra mim é muito claro dentro da empresa “y”, desde o CEO até o Estagiário, é claro como vem a pressão, a demanda, a gestão de pessoas, tudo é uma cascata. Como o CEO trata o Diretor, como o Diretor trata o Gerente, como o Gerente trata o Coordenador, e assim por diante. É uma cultura, entendeu. Se começar do CEO e for até [...] todo mundo estar na mesma linha de pensamento, eu acho que isso ajuda muito.

Assim, E1 cita a importância da cadeia de líderes bem formada, e do pipeline da liderança. Frisa E1 que a cultura organizacional, focada em gestão de pessoas, torna-se de suma importância.

REFERÊNCIAS

- AZEVEDO, C. S. Liderança e processos intersubjetivos em organizações públicas de saúde. **Ciências e saúde coletiva**, v. 7, n. 2, p. 349-361, 2002.
- BERGAMINI, C. W. **Liderança**: administração do sentido. São Paulo: Atlas, 1994.
- BLANCHARD, K. et al. **Liderança de alto nível**: como criar e liderar organizações de alto desempenho. Porto Alegre: Bookman, 2007.
- CAMPOS, C. J. G. Método de Análise de Conteúdo: ferramenta para a análise de dados qualitativos no campo da saúde. **Revista Brasileira de Enfermagem**, v. 57, n. 5, p. 611-614, out. 2004.
- CHARAN, R.; DROTTER, S.; NOEL, J. **Pipeline de liderança**: o desenvolvimento de líderes como diferencial competitivo. 2ª Edição. Rio de Janeiro: Elsevier, 2012.
- DALL'AGNOL, C. M.; TRENCH, M. H. Grupos focais como estratégia metodológica em pesquisa na enfermagem. **Revista Gaúcha de Enfermagem**, v. 20, n. 1, p. 5-25, 1999.
- DAVEL, E.; MACHADO, H. V.; GRAVE, P. Identificação e Liderança nas Organizações Contemporâneas: por uma abordagem complementar. Encontro Anual da ANPAD, 24, Florianópolis, 2000. **Anais Eletrônicos**. 2000: EANPAD, Florianópolis. Disponível em: <LINK>. Acesso em: 19 mai. 2018.
- DUARTE, G. A.; PAPA, A. C. A utilização da liderança situacional como diferencial estratégico para as organizações contemporâneas. **Revista de Administração da Universidade Federal de**
- HERSEY, P.; BLANCHARD, K. H. **Psicologia para administradores de empresas**. São Paulo: EPU, 1977.
- LAZZARIN, J. O.; CONSORTI, L. C.; BIAZIN, D. T. **Liderança**: a influência de seu desenvolvimento e implicações na Gestão de Pessoas. 12 f. 2011. Trabalho de Conclusão de Curso (Especialização em Recursos Humanos - Gestão de Pessoas e Competências) - Centro Universitário Filadélfia, Cidade, 2011.
- LIMONGI-FRANÇA, A. C.; ARELLANO, E. B. Liderança, poder e comportamento organizacional. In: FLEURY, M, T. L. (Org). **As pessoas na organização**. São Paulo: Gente, 2002.
- NUNES, S. C. O Desenvolvimento da Liderança sob a Perspectiva da Abordagem Baseada em Competências: Considerações Preliminares. Encontro da ANPAD, 33, São Paulo, 2009. **Anais Eletrônicos**. 2009: EANPAD, São Paulo.

ROBBINS, S. P. **Administrando:** mudança e perspectivas. São Paulo: Saraiva, 2002.

ROBBINS, S. P. **Comportamento organizacional.** 11ª Edição. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2005.

TANNENBAUM, R.; WESCHLER, I. R.; MASSARIK, F. **Liderança e Organização:** uma abordagem de ciência do comportamento. São Paulo: Atlas, 1972.

KOUZES, J. M.; POSNER, B.Z. **O desafio da liderança.** 5ª Edição. Rio de Janeiro: Campus, 1997.

APÊNDICE 1 - ROTEIRO DE ENTREVISTAS

Dados gerais

1. Idade:
2. Sexo: M () F ()
3. Com quantos anos exerceu a primeira experiência como líder? _____
4. Assumiu um cargo de liderança formal? Sim () Não ()
5. Caso positivo, qual cargo? _____
6. Porte da empresa que atua/atuava como líder: Pequeno () Médio () Grande ()
7. Quantas pessoas lidera? _____
8. Formação Acadêmica?

Primeira experiência: Me fale sobre como foi sua primeira experiência em liderar uma equipe

9. O que pensa a respeito de seu primeiro desempenho como líder? Como foi essa primeira experiência?
10. Quais as principais dificuldades que encontrou ao assumir uma posição de liderança?
11. Acredita que possui características/ competências de liderança?
12. Busca desenvolver características/competências de liderança? Como?
13. Em sua primeira experiência de liderança você se tornou líder de indivíduos que antes eram seus colegas? Caso positivo, como foi essa experiência?
14. Quais as características e competências que acredita serem as características e competências de um bom líder? Qual sua concepção de um bom líder?
15. Como tu te considera com um líder?
16. Quais suas principais estratégias de liderança e motivação mais usuais?

Sobre se tornar líder: me fale sobre como foi seu processo de desenvolvimento para assumir uma posição de liderança

17. O que na sua concepção facilitaria no seu processo de desenvolvimento como líder?
18. Recebeu apoio do seu líder nessa transição de liderar a si mesmo para liderar outras pessoas? Acredita que o seu líder é um bom líder?
19. Essa empresa investe em treinamento e desenvolvimento focado em liderança?
20. Que tipo de atividades?
21. Você estuda sobre liderança, atualiza seus conhecimentos? Como?

Sobre a relação com a equipe: Me fale sobre como são os desafios de lidera-la

22. Como é sua relação com sua equipe de liderados? Confia no trabalho dos subordinados conseguindo não se envolver?
23. Como foi o processo de gerenciamento de tempo de suas atividades e das atividades dos seus liderados?
24. Como delega e acompanha as atividades dos seus subordinados?
25. Caso já exerça a atividade de liderança há mais de 5 anos, você agiria diferente com sua primeira equipe de liderados? Quais aspectos mudaria e quais manteria?
26. Você procura desenvolver seus colaboradores?

APÊNDICE 2 - TERMO DE CONSENTIMENTO



UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO GRANDE DO SUL
DEPARTAMENTO DE CIÊNCIAS ADMINISTRATIVAS
CURSO DE GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO

A U T O R I Z A Ç Ã O

Eu _____ (nome _____ do(a) entrevistado(a)).....

....., abaixo assinado(a), autorizo (nome do(a) estudante)....., estudante de (nome do curso)....., do curso de Graduação de Administração da Universidade Federal do Rio Grande do Sul , a utilizar as informações por mim prestadas, para a elaboração de seu Trabalho de Conclusão de Curso, que tem como _____ título

.....
.....

..... e está sendo orientado por/pela Prof.(a.) Dr.(a.).....

pote

Porto Alegre, de de 20____ .

Assinatura do entrevistado

